# 京剧

李宗伯

最好的最全的最实用的

VISIT…

# 进退有方厚黑怕经

厚黑一怕V不识时务
厚黑二怕V意气之事
厚黑三怕V损人利己
厚黑四怕V盲信年少
厚黑五怕V以邪为正
厚黑六怕V强人所难
厚黑七怕V机关算尽
厚黑八怕V新进心浮
厚黑九怕V爱不经心
厚黑十怕V忍气吞声
厚黑十一怕V轻信上当
厚黑十二怕V遭人算计
厚黑十三怕V一意孤行
厚黑十四怕V抱残守缺
厚黑十五怕V作茧自缚
厚黑十六怕V害羞无度
厚黑十七怕V眼不揉沙
厚黑十八怕V争强好胜
厚黑十九怕V图小失大
厚黑二十怕V弄巧成拙
厚黑二十一怕V轻而易险
厚黑二十二怕V害人害己
厚黑二十三怕V诀人圈套
厚黑二十四怕V不急人难
厚黑二十五怕V功高震主
厚黑二十六怕V狂放不羁
厚黑二十七怕V自以自满
厚黑二十八怕V仗势欺人
厚黑二十九怕V骄傲自满
厚黑三十怕V夜郎自大
厚黑三十一怕V心胸狭窄
厚黑三十二怕V怒火中烧
厚黑三十三怕V忘形得意
厚黑三十四怕V字斟句酌
厚黑三十五怕V感情用事
厚黑三十六怕V自暴自弃


设计V北京美勇工作室
责任编辑V马东原

天龙书文化

ISBN 7-204-07215-4/B·47
定价:28.00元
ISBN 7-204-07215-4
9 787204 072156 >

# 怕经

## 进退有方

[illegible]

[illegible]

[illegible]

**图书在版编目（CIP）数据**

李宗吾进退有方厚黑怕经/东野君译著．—呼和浩特：内蒙古人民出版社，2004.1

ISBN 7-204-07215-4

Ⅰ．李…　Ⅱ．东…　Ⅲ．个人—修养—通俗读物

Ⅳ．B825-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 000381 号

**李宗吾进退有方厚黑怕经**

李宗吾　原典

东野君　译著

内蒙古人民出版社出版发行

（呼和浩特市新城西街 20 号）

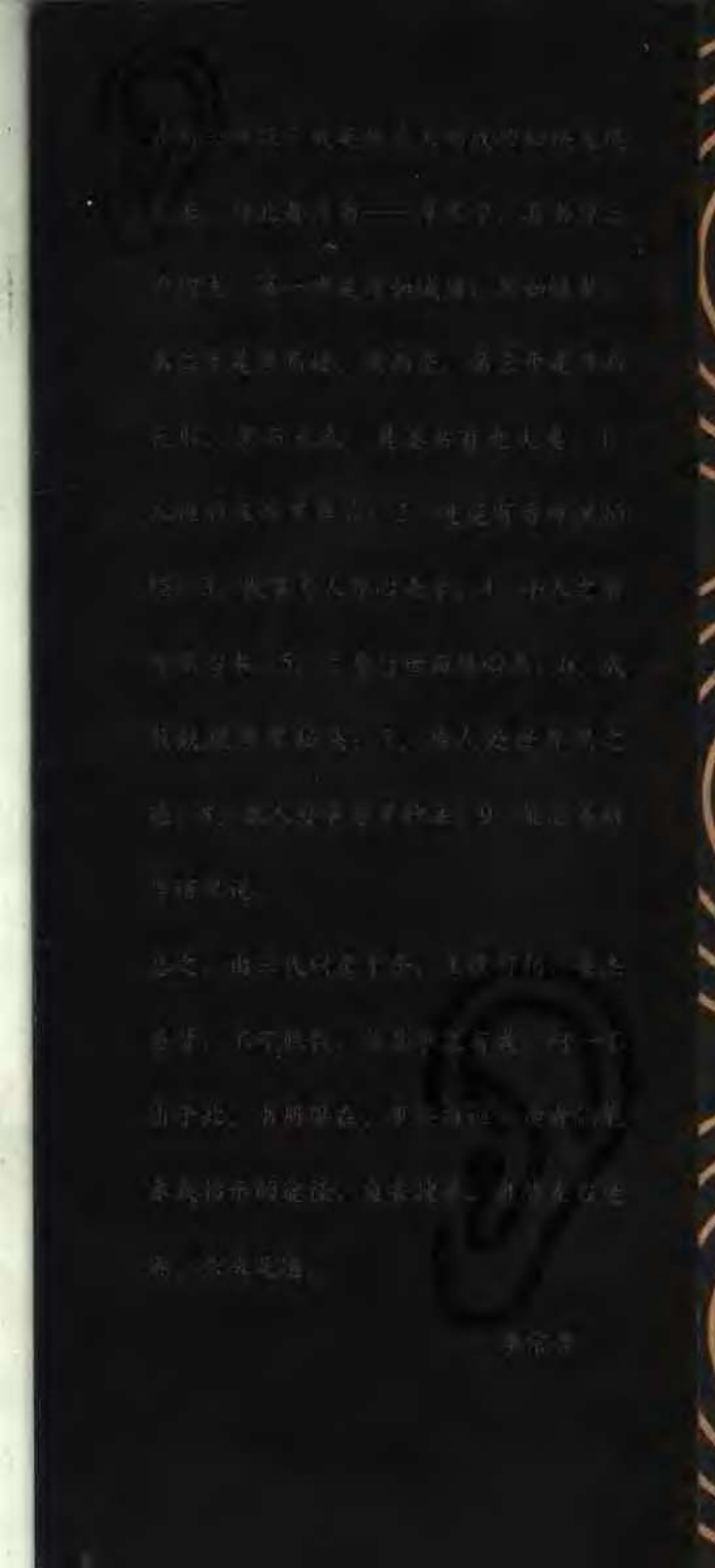
新华书店总店北京发行所经销　　北京市平谷县早立印刷厂印刷

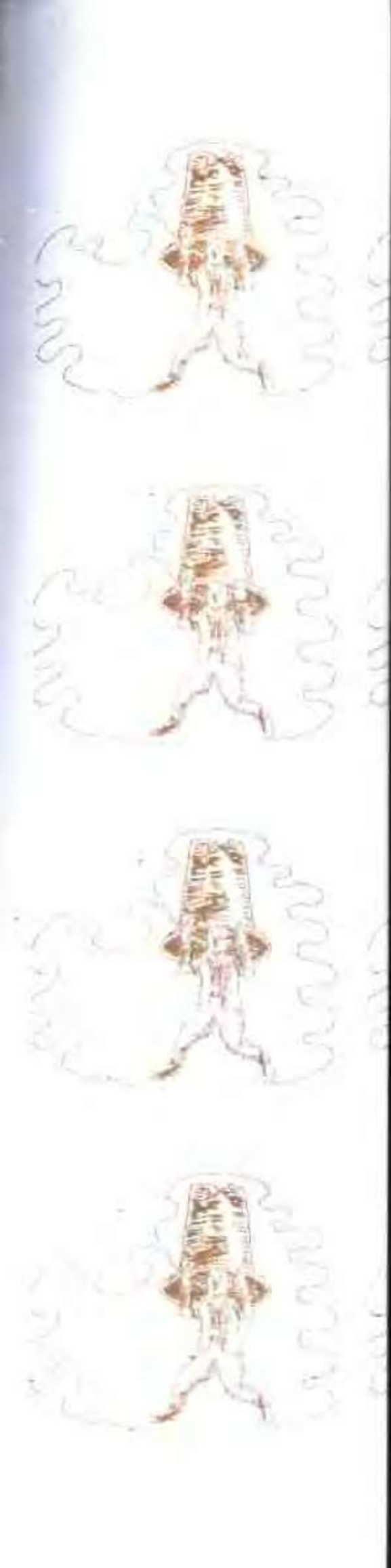
开本：880×1230　1/32　印张：14　字数：300 千　插页：36

2004 年 1 月第一版　2004 年 1 月第 1 次印刷

印数：1—5000 册

ISBN 7-204-07215-4/B·47　定价：28.00 元





厚黑妙法

厚黑心术

厚黑之道

面厚心黑

厚心奇学

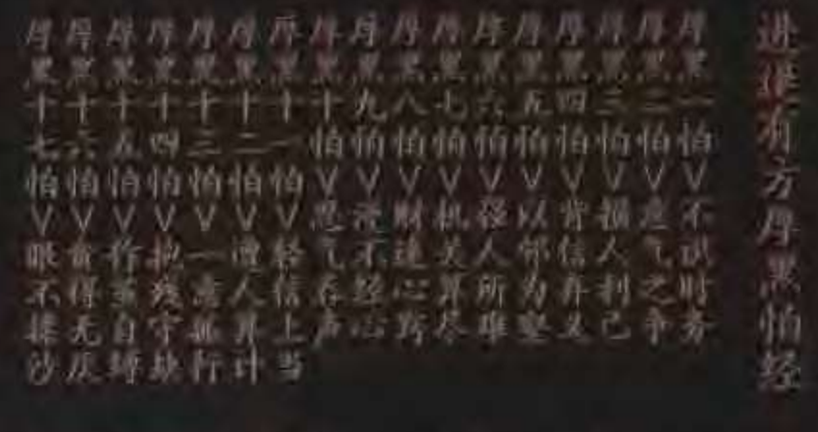
厚话黑说

厚黑权谋

厚黑秘诀

厚黑真言

厚黑学



通观刘备对怕学一门可说是发明家而兼实行家。只因他懂的怕，以弱者寄人篱下，以不幸遇事则哭，方能静思藏事，免遭祸患。其怕妻更是怕学一绝，新婚之夜就向老婆下跪，且常常下跪。后来困处东吴，每遇不得之事，就守着老婆痛哭，无不逢凶化吉，遇难成祥，成就了蜀汉霸业。吾苦研读多历史大人物，其成功之处无不内心藏怕，所幸抽丝剥茧，独创进退有方厚黑怕经，其味无穷，夫为夫者，玩索而有得焉，则终身用之，有不能尽者矣。

# 韬光晦行

## ——知怕方能臻于厚黑化境

巴蜀奇人李宗吾遍检诸子百家，读破二十四史，终于发现历史的真谛：如果不是彻底的厚颜与黑心，就不可能成为大奸大雄。他于1917年把这一认识升华为《厚黑学》，这本奇书一经问世就引起巨大轰动，从此厚黑二字传播众口，历经数十年而不衰。正如国学大师林语堂先生所说："世间学说，每每误人，惟有李宗吾铁论《厚黑学》不会误人。读过中外古今书籍，而没有读过李宗吾《厚黑学》者，实人生憾事也！"的确，数十年来，各色人等中，默默地践行着这套理论的，大有人在，其中的妙处只有他们自己最清楚，正所谓"小用小效，大用大效"。

可是，由于厚黑学说"博大精深，读此学说，犹如读《大学》、《中庸》一般"，仁者见仁，智者见智。加之，李先生的文风独特，使很多人对厚黑学说的理解有失偏颇。正如李宗吾自己所说："黑主生平好写滑稽文字，开篇不是嬉笑怒骂，就是语含讽刺。有人说，'黑主在世，是天地间一大讽刺'，我亦云然。他不仅讽刺世人，有时也讽刺自己。不过当他讽刺自己的时候，更是恶毒地讽刺世人，这是他一贯的伎俩。"所以，很多人把厚黑学说等同为"权术"，见其言"厚"，就以为是在劝导世人"阳奉阴违、厚颜无行、诱色取悦、媚语蛊惑、见风使舵、摇尾乞怜"；见其论"黑"，就以为是在倡导世人"口蜜腹剑，两面三刀，血口喷人，助纣为虐，栽赃嫁祸，媚容兽心"。其实，李宗吾所言"厚黑"只是手段，并非目的。从这个角度来看，《厚黑学》实质是一部

《成功学》。因此，世人如果把厚黑仅仅作为目的，就会无所顾忌，为了达到厚黑的目的，无所不用其极。其结果只能是一事无成、身败名裂，为天下笑！

好在李宗吾先生早就料到会有此一出，在其著作中反复提醒世人，在运用“厚黑之道”时，一定要内存“怕”心。在他看来，那些天不怕、地不怕，凡事都与别人对着干的人，是没有好下场的。可是，世人都不想犯糊涂，但又难免犯糊涂。君不见古往今来多少英雄豪杰仅仅因为微不足道的“意气之争”，而葬送了锦绣前程；因为“不识时务”，而成了刀下“糊涂鬼”；因为损人利己、背信弃义，而成为天下公敌；因为强人所难，而使自己处处碰壁；因为机关算尽，而使自己偷鸡不成反蚀一把米；因为利欲熏心，而使自己遭人算计吃亏上当；因为耍小手段、小心计、小伎俩，而使自己洋相百出；因为不择手段，而玷污了自身的人格；因为铤而走险，而使自己遭到灭顶之灾；因为做事太绝，而使自己走进死胡同；因为心术不正，而使自己赔了夫人又折兵；因为功高震主，而给自己带来杀身之祸；因为仗势欺人，而遭到世人唾弃；因为骄傲自满，而损害了自己的长远利益；因为心胸狭窄，而使自己错失良机；因为怒发冲冠，而使自己失去了理智的判断力；或者由于自己身上的固执己见、固步自封、强横强为、见利必争、好高骛远、讳疾忌医、自寻烦恼、杞人忧天等“顽疾”，就使自己陷入万劫不复的境地。有没有办法可以避免这种不利的局面呢？厚黑教主认为，办法是有的，就是要懂得“怕”。刘备之成功，就是因为他懂得“怕”，因为他知道即使自己真是一位有资格和人“叫板”的大英雄，在行为言语上也不能表露，否则曹操之流绝不会放过他，他也就无法成就蜀汉霸业。王莽之失败，就是由于他不懂得“怕”，如果他终身不露，“恐怕至今孔庙中，还会写一个‘先儒王莽之位’大吃其冷猪肉”。在日常生活中也是同样，寒光森森的锐器往往会使人感到忧心，会使人油然生出一种距离感和回避的心理，进而可能成为

你的阻力，甚至成为你的破坏者。为此，厚黑教主提醒世人两点：第一，强者有强者的弱处和不幸，要懂得“藏”，切不可锋芒毕露。第二，要想制服世上的邪恶，必须先制服自己内心的邪念，要降伏内心邪念就必须懂得“忍”，通过“忍”控制住自己浮躁的情绪，情绪控制住以后自然不会轻易失去理智。

正是基于此，李宗吾提出，“夫怕，天之经也，地之义也，民之行也。五刑之属三千，而罪莫大于不怕”，“大凡行使厚黑之时，表面上，一定要糊一层仁义道德，不能把它赤裸裸的表现出来”，并由此引伸出一套“厚黑怕经”，把它与儒家的“孝经”相提并论，还提议设立“怕学研究会”，俨然以“怕学”研究会的会长自居。

李宗吾说：“我发明厚黑学，犹如瓦特发明蒸汽机，后人拿去纺纱织布也好、行驶轮船火车也好、开办任何工业都好。我讲的厚黑哲理，无施不可，有能得我之一体，引而申之，就可独成一派。”本书正是秉承这一宗旨，按照《厚黑学》的思路，把李宗吾“厚黑怕经”的思想，提炼为六六三十六怕，为读者更好地运用厚黑学说提供帮助，以达到《孙子》所说“先为不可胜，以待敌之可胜”的效果。

# 〔目录〕

〔第一篇〕


## 莫叫板：不与别人对着干 [001]

李宗吾曰："夫怕，天之经也，地之义也，民之行也。五刑之属三千，而罪莫大于不怕。"在厚黑教主看来，"叫板"是万恶之源，那些天不怕、地不怕，凡事都与别人对着干的人，是没有好下场的。君不见古往今来多少英雄豪杰只是为了微不足道的"意气之争"，就葬送了锦绣前程；仅仅因为"不识时务"，就成了刀下"糊涂鬼"。被李宗吾称为厚黑第一人的刘备，如果不是存有"怕心"，就不会上演一幕"煮酒论英雄"的千古妙剧，因为，他知道即使自己真是一位有资格和人"叫板"的大英雄，在行为言语上也不能表露，否则曹操之流绝不会放过他，他也就无法成就蜀汉霸业。

### ■ 厚黑一怕：不识时务 [002]

【——欲行厚黑之术者，猪油可以蒙住心，但绝不能蒙住眼能识时务者，方为厚黑俊杰。】

◎ 怕经实战：目无尊长者不得善终

◎ 怕经实战："好鸟"不会硬往枪口上撞

◎ 怕经实战：给人"面子"，才能保住自己的"面子"

◎ 怕经实战：远离得罪不起的"小人"

### ■ 厚黑二怕：意气之争 [014]

【——人如果仅仅为一口"气"活着，任何小冲突都会演化成你死我活的"敌我矛盾"，面对无数的"死敌"，根本没有办法冲杀出来。】

◎ 怕经实战：人活不为"气"，树活不为"皮"

◎ 怕经实战：钻"牛角尖"只能使路越走越窄

◎ 怕经实战：无谓的"争论"是引发矛盾的导火索

◎ 怕经实战："怨怨相报"，不死不休

■ 厚黑三怕：损人利己 [023]

【——越是想谋取自身利益，越要打着维护大多数人利益的旗号；越是想"独吞"，越要标榜自己是为了"双赢"。】

◎ 怕经实战：建立在别人痛苦之上的"快乐"不可能长久

◎ 怕经实战：害人之心不可有，处心积虑终落空

◎ 怕经实战：勾心斗角，最终的结果一定是两败俱伤

◎ 怕经实战：为人不可太阴毒，否则必遭天谴

■ 厚黑四怕：背信弃义 [036]

【——厚黑之事做得说不得，在厚脸黑心之上一定要裹上一层"信义"的伪装，否则无异于公开宣称与天下人为敌。】

◎ 怕经实战：幸灾乐祸，反祸其身

◎ 怕经实战：恩将仇报，为人不齿

◎ 怕经实战：失信世人，自绝天下

◎ 怕经实战：过河拆桥，自断后路

◎ 怕经实战：助纣为虐，绑上沉船

■ 厚黑五怕：以邻为壑 [047]

【——古人说："邻如唇齿，唇亡则齿寒。"把灾祸转嫁他人的做法只会孤立自己，是取小利而招祸害的行为。】

◎ 怕经实战：同事不必相轻

◎ 怕经实战：远亲不如近邻

◎ 怕经实战：同行未必是冤家

■ 厚黑六怕：强人所难 [055]

【——勉强别人做他们不愿做的事情对自己并不会有好处，反

会给自己留下没法预想的祸患。】
◎ 怕经实战：强扭的“瓜”不会香甜
◎ 怕经实战：待人不可以“横挑鼻子竖挑眼”
◎ 怕经实战：敲诈勒索只能激化矛盾
◎ 怕经实战：不可把人往“绝路”上逼

〔第二篇〕

莫犯傻：不能糊涂办错事 [067]

李宗吾曰：“谋国不忠非怕也，朋友不信非怕也，战阵无勇非怕也”，“其为人也怕，而敢于在外为非者鲜矣。”世人都不想犯糊涂，但又难免犯糊涂。有没有办法可以避免这种尴尬境地呢？厚黑教主认为，办法是有的，就是要懂得“怕”。王莽之失败，就是由于他不懂得“怕”，如果他心存“怕”念，终身不露，“恐怕至今孔庙中，还会写一个‘先儒王莽之位’，让其神灵得以大吃其冷猪肉”。

■ 厚黑七怕：机关算尽 [068]

【——民谚曰：“聪明反被聪明误”，莎士比亚说，“傻子自以为聪明，但聪明人知道自己是个傻子”。】
◎ 怕经实战：关公面前耍大刀
◎ 怕经实战：拍马屁拍到了马蹄上
◎ 怕经实战：善弄“权术”者，必毁于“权术”

■ 厚黑八怕：财迷心窍 [079]

【——贪欲是万恶之源，越是所谓聪明人，越容易为了一己之私去犯傻，难怪古人说：“利令智昏”。】
◎ 怕经实战：莫伸手，伸手必被捉
◎ 怕经实战：不要在横流的物欲中迷失自己

◎ 怕经实战：以权谋私，“权力”与“金钱”皆失
◎ 怕经实战：贪心不足蛇吞象，该收手时就收手
◎ 怕经实战：常在河边走，就怕湿了鞋

■ 厚黑九怕：漫不经心 [094]

【——过分聪明的人会因过分自信而掉以轻心，最终可能被傻子打败。厚黑之士要当笑在最后的“傻子”。】

◎ 怕经实战：后果的危险性想得严重一些
◎ 怕经实战：吊儿郎当者，难当大任
◎ 怕经实战：当断不断，反受其乱
◎ 怕经实战：亲兄弟，也要明算账
◎ 怕经实战：不要失去之后，才懂得珍惜

■ 厚黑十怕：忍气吞声 [110]

【——惟命是从的人，必然失去自我。一味地束缚于强加在自己头上的种种指令，只能使人像在水上的船一样受人摆布，最终搁浅。】

◎ 怕经实战：属于自己的，应理直气壮地去争取
◎ 怕经实战：弱者当自强，自己撑起一片天
◎ 怕经实战：只为他人着想的“委曲求全”不可取
◎ 怕经实战：面对强大的压力，要敢于说“不”

■ 厚黑十一怕：轻信上当 [120]

【——人在花言巧语面前，容易上当；人在利诱情欲之前，则容易吃亏。私心贪欲正是使自己吃亏上当的不二病根。】

◎ 怕经实战：自封“权威”者不可信
◎ 怕经实战：刻薄寡恩者不可信
◎ 怕经实战：阳奉阴违者不可信

# 〔目录〕

◎ 怕经实战：蛊惑离间者不可信
◎ 怕经实战：骗取同情者不可信

■ 厚黑十二怕：遭人算计 [132]

【——在人生的丛林中，处处是陷阱，只要稍不留心，就可能着了别人的道儿。唯有懂得怕，才能学会闪展腾挪，逍遥自如。】

◎ 怕经实战：不要被人当枪使
◎ 怕经实战：看透对方的险恶用心
◎ 怕经实战：别人黑锅不能背
◎ 怕经实战：提防有意挑起矛盾的人

〔第三篇〕

莫较劲：不和自己过不去 [139]

李宗吾曰："怕学之道，在止于至善"，"身体发肤，不敢毁伤，怕之始也；立身行道，扬名于后世，怕之终也。"在厚黑教主看来，懂得怕经的人，一定懂得爱惜自己，只有不和自己过不去，戒除固执己见、固步自封、强横强为、见利必争、好高骛远、讳疾忌医、自寻烦恼、杞人忧天等和自己较劲的恶习，才能"立身行道"，"扬名于后世"，成就一番事业。

■ 厚黑十三怕：一意孤行 [140]

【——一味地按自己的思路去行事，最终都会陷入进退两难的境地，甚至走上绝路，往往还会牵连别人。】

◎ 怕经实战：自我膨胀是一条不归之路
◎ 怕经实战：逆天而行必遭造化愚弄
◎ 怕经实战：明知不可为而为，是谓强为
◎ 怕经实战：不要与社会规范较劲

◎ 怕经实战：不要与自然规律较劲

■ 厚黑十四怕：抱残守缺 [152]

【——努力进取尚有可能赶不上时代的步伐，死守一种观念和规则过活终会被生活淘汰。】

◎ 怕经实战：死读书，读死书，读书死
◎ 怕经实战：天予不取，反受其咎
◎ 怕经实战：通达权变，不可拘泥于陈规
◎ 怕经实战：抓大放小，不求完美
◎ 怕经实战：不要为了“面子”而活着

■ 厚黑十五怕：作茧自缚 [165]

【——如果把自己包裹在一种框框中，为名利所累、荣辱所缠、得失所困，他的生存空间就会变得非常狭小。】

◎ 怕经实战：穷亦乐，富亦乐，不为名利所累
◎ 怕经实战：宠不惊，辱不惊，保持不卑不亢
◎ 怕经实战：得不患，失不患，相信吃亏是福
◎ 怕经实战：上司并非全能，何必事必躬亲
◎ 怕经实战：不要追求绝对的公平和完美
◎ 怕经实战：行事之前不要预先给自己设“框框”

■ 厚黑十六怕：贪得无厌 [184]

【——世界真的是“天下熙熙皆为利来，天下攘攘皆为利往”吗？人已死要财何为？鸟已亡要食何用？】

◎ 怕经实战：为主贪，必丧其国；为臣贪，必亡其身
◎ 怕经实战：问世间“钱”为何物，直教生死相求
◎ 怕经实战：刻意地去追逐反而会失掉
◎ 怕经实战：一念贪私，万劫不复

■ 厚黑十七怕：眼不揉沙 [193]

【——“水至清则无鱼，人至察则无徒。”作为上司，要求手下人一定要十全十美，看似与别人较劲，实为与自己过不去。】

◎ 怕经实战：金无足赤，人无完人

◎ 怕经实战：赦小过，才能得大才

◎ 怕经实战：英雄无需问出身

◎ 怕经实战：宁可人负我，方能拢人心

■ 厚黑十八怕：争强好胜 [202]

【——凡事都要争个高低，这是一种不良的心态。其实争来争去，只是一些吃着没味扔了可惜的鸡肋。】

◎ 怕经实战：头脑发热将付出高昂的代价

◎ 怕经实战：不能为了争名逐利，使自己成为“没头的苍蝇”

◎ 怕经实战：留一半清醒，留一半醉



〔第四篇〕

莫要滑：不可轻易玩心眼 [209]

李宗吾曰：“厚黑学这门学问，等于学拳术，要学就得学精，否则不如不学，安分守己，还免得挨打。”并且强调，运用厚黑学时一定要“阴称其言，而显弃其身”。在这里，厚黑教主最担心的，就是对厚黑学一知半解，把厚脸黑心挂在外面，与别人摆开阵势耍心眼，惟恐别人不知道你在行厚黑之道，这样就不如“安分守己”更安全。厚黑怕经所强调的“莫要滑”，实质就是要达到一种“至厚至黑，天下后世，皆以为不厚不黑”之境界。

■ 厚黑十九怕：因小失大 [210]
【——古人云："顾小利则大利之残。"爱玩心眼的人往往都会把眼睛盯在"蝇头"小利上，而且还会自以为得计。】
◎ 怕经实战：只顾小利，得不偿失
◎ 怕经实战：谋划不周，功败垂成
◎ 怕经实战：占小便宜，后患无穷
◎ 怕经实战：不劳而获，代价惨重
◎ 怕经实战：利欲熏心，任人宰割

■ 厚黑二十怕：弄巧成拙 [225]
【——聪明形于外，耍点小手段、小心计、小伎俩，偶尔会一两次侥幸成功，但是最终结果却是洋相百出，与初衷大相径庭。】
◎ 怕经实战：东施效颦，被人笑掉大牙
◎ 怕经实战：出尔反尔，最终自食其果
◎ 怕经实战：不择手段，玷污自身人格
◎ 怕经实战：操之过急，丢了到嘴肥肉

■ 厚黑二十一怕：铤而走险 [236]
【——越是聪明的人，越可能对自己的形势作出错误判断，越可能对自己的能力作出过高的评估，越可能存在着侥幸的心理。】
◎ 怕经实战：再狡猾的狐狸，也逃不过猎人的眼睛
◎ 怕经实战：君子爱财，取之有道
◎ 怕经实战：敢玩火者，必遭自焚

■ 厚黑二十二怕：害人害己 [244]
【——常言道："多个朋友多条路，少个仇人少堵墙"，"狗急

了也跳墙”。因此，事不能做得太绝，不能伤天害理，要记住，把别人通入死胡同，自己也进了死胡同。】
◎ 怕经实战：天作孽尤可恕，自作孽不可活
◎ 怕经实战：螳螂捕蝉，黄雀在后
◎ 怕经实战：心术不正，赔了夫人又折兵
◎ 怕经实战：要想人不知，除非己莫为

■ 厚黑二十三怕：误入圈套 [256]
【——俗话说：“不怕贼偷，就怕贼惦记。”强中自有强中手，你的那点小聪明可能还没用，别人就已经看透了你的心思，并将计就计，引你入圈套，你可能被人卖了，还在替人数钱。】
◎ 怕经实战：哑巴吃黄莲，有苦说不出
◎ 怕经实战：不要被对方的装疯卖傻解除武装
◎ 怕经实战：不要相信天上会掉下“馅饼”
◎ 怕经实战：当心无原无故和你套近乎的人

■ 厚黑二十四怕：不急人难 [268]
【——古人说：“城门失火，殃及池鱼。”“自扫门前雪，不管他人瓦上霜”的态度，会使自己陷入麻烦，千万不要为“消极避祸”沾沾自喜。】
◎ 怕经实战：明哲保身反而引火烧身
◎ 怕经实战：上帝是公道的

〔第五篇〕

莫露锋：不能锋芒毕露 [273]
李宗吾曰：“君子知怕也，闻乐不乐，居处不安，必诚必敬，勿之有触焉耳矣。”厚黑教主这里是提醒世人，“盈则损，直则折”，强者有强者的弱处和不幸，要懂得“藏”，切不可锋

芒毕露。在生活中，寒光森森的锐器往往会使人感到忧心，一个人的才智名气过露，在人与人的交往中也会使人油然生出一种距离感，或产生回避的心理意识，甚至成为你的阻力，成为你的破坏者。所以当人处在少壮年轻的时候，往往会因锋头太健而丧失许多机会，延长成功的进程。等到明白这种道理时，又已经事过境迁，悔之晚矣。

■ 厚黑二十五怕：功高震主 [274]

【——当你功高业隆、名倾天下之时，就要格外小心了。古人说，“盖世功劳，当不得一个矜字”。况且，人君之侧，位高禄厚，人所垂涎。】

◎ 怕经实战：敌国即破，谋臣将亡
◎ 怕经实战：功成不退，自寻死路
◎ 怕经实战：位盛危至，德高谤兴
◎ 怕经实战：日中则昃，月盈则亏



■ 厚黑二十六怕：狂放不羁 [289]

【——老子说：“知人者智，自知者明”，人果能自知，决不致把自己看作圣人，把别人认为混蛋，这样他就不会狂妄。】

◎ 怕经实战：书生气太浓会与环境格格不入
◎ 怕经实战：我行我素，伤人伤己
◎ 怕经实战：韬光养晦是存身保命的诀窍
◎ 怕经实战：欲擒故纵是对付强者的杀招

■ 厚黑二十七怕：自吹自擂 [303]

【——一些人为了面子和虚荣心，往往对自己大吹大擂、自说自话，这是一种人性的虚伪，到头来只能是适得其反。】

◎ 怕经实战：自是不彰，自夸不长

◎ 怕经实战：病从口入，祸从口出
◎ 怕经实战：装腔作势，欲盖弥彰

■ 厚黑二十八怕：仗势欺人 [312]
【——飞扬跋扈者往往只看重一点近利，得到一点非分的好处，却不知他们可能会失掉很多更宝贵的东西，就是别人的支持。】
◎ 怕经实战：不做得势便猖狂的中山狼
◎ 怕经实战：狗仗人势者遭人唾弃
◎ 怕经实战：居高无道，自毁江山

■ 厚黑二十九怕：骄傲自满 [320]
【——常言说："谦受益，满招损。"傲慢，则会自以为了不起；骄傲，则会听不进别人的意见；自大，则做事专横无礼：这都是损害自己长远利益的行为。】
◎ 怕经实战：骄傲自满而成功者，自古未有
◎ 怕经实战：专横傲慢意味着远离真理
◎ 怕经实战：切不可被一时的得意冲昏了头脑
◎ 怕经实战：狂妄到极点就是自卑

■ 厚黑三十怕：夜郎自大 [335]
【——常言说："山外有山，天外有天。"不能像井底之蛙那样，感觉天下最伟大者，莫过于自己，于是，便志得意满，鼓腹而鸣，唯我独尊。其结果只能是可笑可悲的。】
◎ 怕经实战：唯我独尊，只会显得自己见识浅薄
◎ 怕经实战：力微负重，只会给自己带来身败名裂
◎ 怕经实战：好为人师，只能引起别人的反感

〔第六篇〕

## 莫忿速：不要失去理智 [343]

李宗吾曰："苻坚以百万之师伐晋，谢安围棋别墅，不动声色，是得力于'怕'字诀……是因为'怕'而养成泰山崩于前而色不变的习惯。"在厚黑教主看来，要想制服世上的邪恶，必须先制服自己内心的邪念，自己内心的邪念降伏了，其他一切邪恶也自然退却。降伏内心邪念的诀窍就是"怕"，一旦懂得"怕"，就可以控制住自己浮动的情绪，情绪控制住以后自然不会轻易失去理智。忿速，心胸狭窄、容易动怒之意。孙子说，"忿速，可辱也"，孔子也说，"一朝之忿，忘其身以及其亲"，厚黑怕经最担心的也是，"匹夫见辱，拔剑而起，挺身而斗，自损身家，为天下笑"。

### ■ 厚黑三十一怕：心胸狭窄 [344]

【——常言说："小人悲戚戚，君子坦荡荡。"往往一个强者的倒下，不是死在敌人的手中，而是败于自己不能战胜自己狭隘的心胸。不以物喜、不以己悲才是人生的至高境界。】

◎ **怕经实战："私"字当头，万事皆哀**

◎ **怕经实战：暴怒无常，其命不长**

◎ **怕经实战：欲辱于人，反辱自身**

### ■ 厚黑三十二怕：怒发冲冠 [353]

【——愤恨于他人的人，其内耗是极大的，其理智的判断和美好的前程都可能丧失在自己偏激的怒海之中。】

◎ **怕经实战：怒而失言，遭来杀身之祸**

◎ **怕经实战：怒而兴师，后果不堪设想**

◎ **怕经实战：怒而致昏，易着对手的道**

◎ 怕经实战：怒而失算，葬送大好前程

■ 厚黑三十三怕：炉火中烧 [367]

【——为了一些空洞的肤浅的存在，展开激烈争夺的人，事实上都是一些可怜虫。他们付出的是尊严和人格，得到的是暂时的心理上的满足。】

◎ 怕经实战：争风吃醋，损人害己

◎ 怕经实战：英雄气短，儿女情长

◎ 怕经实战：不成亲家，便成仇家

◎ 怕经实战：缺德冒烟，损人害己

■ 厚黑三十四怕：宁折不弯 [377]

【——常言道："人在屋檐下，不得不低头。"可有人就是不信邪，死抱着"宁为玉碎，不为瓦全"的信条，做着自以为崇高的蠢事。】

◎ 怕经实战：绝不可作无谓的牺牲

◎ 怕经实战：留得青山在，不怕没柴烧

■ 厚黑三十五怕：得意忘形 [383]

【——大凡一种衰败的景象往往是在很早的繁荣时就种下祸根，一个高明的处世者，会在一帆风顺时保持清醒和理智，以防范祸患的发生。】

◎ 怕经实战：一步不慎，满盘皆输

◎ 怕经实战：看似平静，一朝风来起狂澜

◎ 怕经实战：过分的得意会使人失去警觉

■ 厚黑三十六怕：锱铢必较 [391]

【——圣人曰："知之为知之，不知为不知。"但是若不分场

合，不合时宜地践行圣人之道，锱铢必较，就会让圣人也变成使你亡身的帮凶。】

◎ 怕经实战：不值得为名利去争得头破血流

◎ 怕经实战：一有报复之心，灵魂就会下地狱

◎ 怕经实战：别为“芝麻粒儿”大的事情去较劲

# 〔第一篇〕

# 莫叫板：不与别人对着干

李宗吾曰："夫怕，天之经也，地之义也，民之行也。五刑之属三千，而罪莫大于不怕。"在厚黑教主看来，"叫板"是万恶之源，那些天不怕、地不怕，凡事都与别人对着干的人，是没有好下场的。君不见古往今来多少英雄豪杰只是为了微不足道的"意气之争"，就葬送了锦绣前程；仅仅因为"不识时务"，就成了刀下"糊涂鬼"。被李宗吾称为厚黑第一人的刘备，如果不是存有"怕心"，就不会上演一幕"煮酒论英雄"的千古妙剧。因为，他知道即使自己真是一位有资格和人"叫板"的大英雄，在行为言语上也不能表露，否则曹操之流绝不会放过他，他也就无法成就蜀汉霸业。

## ■ 厚黑一怕：不识时务

欲行厚黑之术者，猪油可以蒙住心，但绝不能蒙住眼。能识时务者，方为厚黑俊杰。

对于厚脸黑心的“厚黑之士”来说，不达目的誓不罢休，为此可以无所不用其极。但这并不意味着他们都是些蛮干的“莽夫”，正相反，他们行事最讲“目的”、“手段”、“实力”和“条件”的统一。他们可以不讲“正义”，但必须讲求“时务”。换言之，做一件事之前，孰大孰小、孰轻孰重，他们最“拎得清”，“赔本赚吆喝”的事情，他们是不会干的。可见，不识时务是行厚黑之第一大忌。

## ◎ 怕经实战：目无尊长者不得善终

假如在权力的竞争中，尽管你具有相当的优势，但是由于各种原因使你处于不利地位，对手已经占据了上风，这时你就要加倍小心了！因为，这时你的实力已经不是你的优势，而成了一种负担，甚至成为上司的一块“心病”，因为你的实力对他来说就是一种威胁。面对这种情况，厚黑之士因为存有“怕心”，所以就会迅速调整心态，做出百倍的恭顺，以解除对手的戒心。可是，不识时务者却会凭借自己所谓的实力，处处与上司叫板，以寻求心理的平衡，只能是越赔越多，最后恐怕连反本的机会都没有了。刘邦的宠臣殷盖之死就是犯了这个禁忌。

当出身寒微的韩信登坛拜将后，一班随同刘邦起事的老臣武将自然非常瞧不起他，只是碍于刘邦的面子不好说什么。韩信指挥军队，纪律非常严格。一天，韩信升帐点兵，限令大小兵将五更时分全部报到。点名完毕，只有监军殷盖未到，很多人都想看看韩信如何处理。韩信也不追问，随后开始操练。

午时过后，刘邦的亲信殷盖才从营外来到了辕门，被守门兵士挡住。兵士说：“操演已开始，没有大元师的命令，不敢放人进去！”

殷盖不以为然地骂道：“什么元帅不元帅？正是小人得志，乱施乱为！好吧，你去说一声吧！”

等到传令兵持牌回报后，殷盖大模大样地走了进去，见韩信，也只把两手一拱，一脸看不起的样子。

韩信很严肃地对殷盖说：“军中有禁令，汉王也有手谕，你身为监军，为什么迟到？”“早已三令五申，限卯时齐集，你却过了三个时辰才来，显然蔑视军令，依法当斩！”

殷盖根本不在乎，还强横争辩，韩信大怒，喝叫左右把他绑起来，跪于帐前，数其罪状。又召军政司曹参问：“殷盖违

令，罪在那一条?”曹参高声说：“与军约会，期而后至，得慢军之罪，当斩!”

殷盖一看韩信要来真的，吓得魂不附体，急以目视樊哙，想求他讲情，但樊哙也没有办法，只能干着急。辕门外有人知道了这个消息，飞马报告汉王刘邦，刘邦也大吃一惊，急忙派一名上大夫持自己的亲笔手令去求情。

这名上大夫飞一般到了辕门，并高呼：“有汉王手谕，刀下留人!”两飞骑撞入了军营，被守门军士拿住，押送到韩信面前，韩信质问说：“军中不准驰骋，大夫素熟兵法，为何故犯军令?”

大夫说：“我是奉汉王之命来的!”

“既然奉命而来，于法亦有抵触!”韩信说完，问军政司，“哪大夫该当何罪?”

“军法有驰骋军中者，得轻军之罪，当斩首以示三军!”

韩信说：“既然有王旨在身，故免本身之死，但要斩马夫，以彰军令!”

不一会，殷盖和上大夫的马夫被处斩了。从此，众将士凛然不敢再犯军令，死心塌地地听从韩信指挥。

俗话说，官大一级压死人。在厚黑怕经看来，权力场中，最不识时务的行为就是以下犯上。官有官威，高高在上者，最容不得对其自尊和威严的侵犯。殷盖正是由于公然挑战韩信的官威，才惹火上身的。因此，厚黑怕经提醒世人：在任何时候都不要同上司发生直接冲突。

### ◎ 怕经实战：“好鸟”不会硬往枪口上撞

殷盖除了犯有目无尊长的大忌之外，另一个不明智的地方就是“撞”到了韩信的“枪口”上，成了厚黑大师韩信用来“杀鸡儆猴”的那只不识时务的“蠢鸡”。相传猴子是最怕见血的，驯猴的人首先当而把鸡杀给它看，叫它看看血的厉害，

才可以逐步进行教化。所以高明的驯猴人都先找一支“蠢鸡”来祭刀。

自古以来，这种因不识时务而主动送上门的“蠢鸡”却大有人在。

周朝建立之初，姜太公要罗致一批人才为国家效力。在齐国有一位贤人很被世人推崇。姜太公慕名，想请他出来做事，拜访了多次，都吃了闭门羹。

不久，姜太公忽然把他杀了，周公旦非常不理解，就问姜太公说：“这是一位贤人，不求富贵显达，自己掘井而饮，耕田而食，正所谓隐者无累于世，为什么把他杀了?”

姜太公说：“在天下大定之时，人人应该为国家出力。天下人对新建立的王朝，不是拥护就是反对，绝不容许有中立思想存在，以他这种不合作态度，如果人人学他，那还有什么可用之民，可纳之饷呢? 所以把他杀了，就是要给世人看的!”

果然此后，那些商朝的遗老遗少们再也不敢自鸣清高地隐居下去了。这位“无累于世”的贤人之死固然有些冤枉，但从厚黑怕经的角度看，正是他不识时务所致

无独有偶，春秋晚期吴王阖闾的两名宠姬也因撞在正欲展示自己统兵才华的孙武的枪口上，而断送了性命。

当阖闾看过孙武著的兵书十三篇，叹为奇才，但对孙武治军的真实本领仍有疑虑。于是，问孙武是不是可以当众演示一下。孙武说自己可以把后宫的妇人训练成战士。吴王就在后宫选出三百名宫女，交给孙武调遣。

孙武又请求吴王派两位宠姬为两队队长，以便于指挥，吴王允许。

孙武把宫女编成左右两队，三百多名娘子军个个全副武装，右手握剑，左手拿盾，分站两旁。两位宠姬各管一队，都披挂好兵器，孙武又示以军法：一不许混乱，二不许喧哗，三不许违犯约束，私自行动。

随后，孙武升帐了，传令布阵，将黄旗两面，授给两位队

长，令为前导，众宫女跟随队长之后，五人为伍，十人为什，要紧随相继，不得脱离，听鼓声进退，脚步不得混乱。

传谕已毕，令队伍皆跪下听命。孙武下命令道："鼓声一响，两队齐起；鼓声再响，左队向右转，右队向左转；鼓起三通，各挺剑互斗。锣声起时然后收兵！"

号令一出，众宫女觉得很新鲜特好玩，都禁不住掩口嘻笑起来。击鼓的军士禀告，第一次鼓已击过了，各人或起或坐，参差不齐。

孙武离座正色说："约束不明，申令不信，将之罪也。可再申前令，解释清楚。"

军吏奉命再大声将命令解释一次。可是鼓吏再击鼓时，众宫女依旧嘻笑耳语，半点也不在乎。

孙武卷袖而起，亲自擂鼓一通，又再次重申前令，但自队长以下，个个前仰后合，无不大笑起来。

其实孙武早料到会如此，于是大声问执法吏道："约束不明，申令不信，将之罪也；今已约束再三，而士不听令，依法该当何罪？"

"当斩！"执法吏答道。

于是孙武喝道："左右，将两名队长推出去斩首！"

吴王看见孙武要杀自己的两位爱姬，大吃一惊，急命人持节驰救，令曰："寡人已知道将军的用兵能力了。但两姬乃寡人心爱之人，非此两人，食不甘味，睡不安寝，请看寡人面上，赦免了吧！"

孙武拒绝说："军中无戏言，臣已奉命为将，将在外，君命有所不受，若循君命，赦免无罪，将何以服众？斩！"

这时再看宫女们，都诚惶诚恐地跪在帐下听令。而后，进退左右，无不中规中矩，就是真的让她们冲锋陷阵，她们也不敢违抗了。

孙武正是靠着这两个女人的鲜血，浇开了自己的成功之道。可见，孙武是一位精通厚黑之术的大师，而对这种人必须

看穿他的用心，才能不去往其“枪口”上撞，这时就需要懂得厚黑怕经，以“厚黑”对“厚黑”方才有效。

◎怕经实战：给人“面子”，才能保住自己的“面子”

对待上司要有“戒惧”之心，那么对待地位较自己低的人是不是就可以“百无禁忌”了？答案是否定的。因为，在精通厚黑之术者看来，形势是在不断发展变化的，原来的下人可能成为权倾一时的大人物。同时，常言说“阎王好惹，小鬼难缠”，让一些“成事不足，败事有余”的人对自己怀恨在心，就等于给自己周围布满了“地雷”。因此，厚黑怕经认为，不仅对上，对下也同样，必须要给所有人留“面子”。对于中国人来说，“生死事小”，“面子事大”。很多有权有势之人正是败在了不给别人“面子”，尤其是不给手下人“面子”上。

霍家是汉朝显赫的家族，出过名将霍去病和名臣霍光，但后来却被汉宣帝诛灭全族，就是因为霍光凭借自己的权势，不把别人放在眼里，认为自己行事光明磊落，不必给谁留情面。

武帝60多岁生了一个小儿子弗陵，就是汉昭帝。昭帝年少，自然不能执掌朝政，因此必须选好辅佐他的顾命大臣。顾命大臣必须忠诚可靠且有才华，汉武帝看中了奉车都尉霍光和侍中驸马都尉金日磾。

霍光是汉代名将霍去病的弟弟，他从郎官做起，一直升到奉车都尉，在宫中勤勤恳恳，小心谨慎。武帝游五柞宫患了风寒，自知将不久于人世，就召见霍光和金日磾，并颁出诏书，立少子弗陵为太子，进霍光为大司马大将军，金日磾为车骑将军，上官桀为左将军，与丞相田千秋、御史大夫桑弘羊5人为顾命大臣，第二天，汉武帝驾崩。

5人中的上官桀可说是一奸诈小人。上官桀本是皇宫替皇帝喂马的官员，只是他善于溜须拍马，才得以重用。汉武帝让

上官桀为顾命大臣，真是看错了人。

汉昭帝当时才8岁，朝中大事，全由顾命大臣负责办理。为了全身心工作，霍光也搬入宫中，他谨慎地工作，对年幼的皇帝也很恭敬。

由于母亲钩弋夫人已死，弗陵无人照顾，宫中的嫔妃，霍光又放心不下，于是把昭帝的大姐鄂邑公主召进宫中，加封盖长公主，让她照料弗陵。

不久，燕王刘旦等人谋反。燕王刘旦与广陵王刘胥，都是昭帝的哥哥。刘旦虽然有学问，但性子过于傲慢，刘胥勇武，但过于爱好游猎，所以武帝没让他们继承帝位。当武帝死的消息传到刘旦那里时，他表示，未见遗嘱，恐立嗣有诈。于是，刘旦派使臣向昭帝请求在各个诸侯封国建武帝庙，霍光敏锐地觉察到刘旦可能有别的企图，没有同意，只是给刘旦、刘胥和盖长公主加了封地。刘旦怀恨在心，就向封地内的人宣布，说霍光所立并非武帝之子，应当即位的是自己，希望天下人一起来共同讨伐。在霍光的努力下，最后平息了这次叛乱。



不久，顾命大臣金日磾染病身亡，他的两个儿子年幼晓事，昭帝曾把他俩召入宫中，与他一同起卧游玩，感情很好。等金日磾死后，其中的一个儿子承袭了父亲的爵位，昭帝就向霍光请求把另一个儿子也封为侯爵，霍光说没有先例。昭帝说："封不封侯，还不就凭你我的一句话吗？"霍光板起脸说："高祖曾经说过，没有功的人不能封侯。"昭帝吓得不敢做声了。

自以为"身正不怕影子歪"的霍光，这里正是犯了厚黑怕经中不识时务的大忌。让上司怕你，绝不是安身保命的长久之计。

到了第二年，霍光被封为安陆侯，上官桀被封为安阳侯，霍光的权势越来越大。在昭帝12岁的时候，上官桀的儿子上官安想把自己才6岁的女儿送入宫中，希望成为皇后，就去找霍光商量。上官安本以为霍光是自己的岳父，自己的女儿是霍

光的亲外孙女，霍光是不会阻拦的，没想到霍光一口回绝，认为孩子太小，不宜入宫。上官安一看无回旋的余地，只好想办法去求助别人。

上官安想了好久，终于找到一条门路，就跑到盖长公主家里找到了门客丁外人。原来，盖长公主的丈夫早逝，公主耐不住孀居的孤独，再加上门客丁外人美貌多才，为人狡猾，又善于趋奉公主，于是两人就勾搭成奸，几乎不避人耳目。后来霍光让盖长公主入宫服侍昭帝，两人就无法见面了。霍光为了让盖长公主安心服侍昭帝，索性让丁外人入宫值宿，成全他们。上官安找到丁外人密商，丁外人一口答应，立刻去向盖长公主游说，盖长公主本打算把故周阳侯的女儿配给昭帝，可为了讨情夫的欢心，只好答应。不久，上官安的女儿被迎入宫，并立为皇后。

上官安从此官运亨通，很快就升为车骑将军。上官安由此十分感激丁外人，想说通霍光，封丁外人为侯爵，霍光无论如何都不答应。上官安无奈，只好让父亲上官桀去说情。上官桀与霍光都是顾命大臣，又是儿女亲家，更是莫逆之交，谁知霍光还是不答应。上官桀无奈，便降格以求，说是封个光禄大夫也好。霍光怒道："丁外人无功无德，怎好得封官爵，请你不必再说了！"上官桀碰了一鼻子灰，从此深深地怨恨霍光。

盖长公主因为情夫得不到爵位，也十分怨恨霍光，他们内外照应，想除掉霍光。不久，昭帝突然下诏，封上官安为桑乐侯，食邑5000户。霍光事先并不知道这件事，但觉得上官安是皇帝的岳父，也不算违例，就未加过问。而上官安却十分傲慢，有一次，入宫侍宴，罢宴回家以后，向门客夸耀道："我今天与女婿一起饮酒，很是高兴，只是我的女婿服饰很豪华，而我家的用具器物，还不得相配哩！"说着，就要把旧有的家具一概烧光，多亏门客劝阻，才未烧成。

一次，太医监侯充国无故入殿，按照律条，当处以死刑。侯充国是上官安的外祖父最为宠爱的人，上官桀便去找霍光求

情，霍光仍不允许，上官桀无法，只好去求盖长公主，盖长公主交出了20匹马替侯充国赎罪，侯充国才减罪免死。自此以后，上官桀父子就更加痛恨霍光，感激盖长公主。

上官桀认为自己和霍光一样，都是顾命大臣，却每件事都要受霍光管辖制约，实在太不公平。于是，他们就广结宫廷内外的宦官大臣，想趁机除掉霍光。御史大夫桑弘羊的子弟多有失职，也对霍光怀有怨望。于是，密谋陷害霍光，不想被昭帝识破，反而更加信任霍光，并说："大将军是当今的忠臣，先帝嘱托他辅佐我，如有人再敢妄说是非，便即处斩。"昭帝从此不理上官桀。上官桀忧愤交加，万般无奈之际，竟与儿子上官安商议了几次，想联络盖长公主刺死霍光废了昭帝。

他们商议，由盖长公主请霍光喝酒，在席间刺死他，上官桀父子以为计策万无一失，都有点得意忘形。群党在议论这件事的时候问上官安说："一旦废了昭帝，您的女儿上官皇后怎么办？"上官安勃然发怒道："追逐大鹿还顾得上兔子吗？"这消息从盖长公主处和上官安家里露出来，竟让霍光得知。于是，先把上官桀父子诱入宫中，立即斩杀，又拿住桑弘羊，亦即杀死，其余党徒也一并逮捕。盖长公主闻变自杀。

这次霍光虽然又逃过一劫，但是由于霍光权势大，霍家的子弟陆续出任要职，他们形成了一股势力，这股势力，直接威胁到了朝廷。同时，霍家人的种种恶迹，引起众人的怨恨，最终也引起了皇帝的不满，霍光死后被抄了家，霍氏子女，女婿外孙，尽数处死，诛灭不下千家。

霍光之所以屡屡拂人情面，就是由于他有这样一种心理：我凭着一颗良心，上对得起先王所托，下对得起黎民百姓，何惧之有！厚黑怕经认为，这正是不识时务的表现。掌权者若以权势相压，任性而为，纵是人们一时隐忍不发，也势必心怀怨恨，一有机会，必行报复之事。因此，厚黑怕经提醒世人：人不会永远得志，一定要懂得以德服人，不可轻易树敌。

## ◎ 怕经实战：远离得罪不起的“小人”

霍光的教训从一个侧面说明，如果没有修练出厚黑的功夫，就是千万不要急着去出人头地，就是高官厚禄白送给你也不能要，因为世上没有免费的午餐，说不定高官厚禄背后正是致命的陷阱。因此当有人问李宗吾：“你的厚黑学，怎么我拿去实行，处处失败？”李宗吾反问说：“我著的《宗吾臆谈》和《社会问题之商榷》二书，你看过莫有？《厚黑学》单行本，你看过莫有？”当对方回答说：“我只听见人说，‘做事离不得脸皮厚，心子黑。’我就照这话行去。”李宗吾警告说：“你的胆子真大，听见厚黑学三字，就拿去实行，仅仅失败，尚能保全生命而还，还算你的造化……你连书边边都未看见，就去实行，真算胆大。”厚黑教主之所以说其人“胆大”，就是因为其人根本就不懂得行厚黑还有“怕”字存在。

“高处不胜寒”，处于一人之下万人之上，其实更加危险，因为周围有很多“小人”在等机会算计你。这时明智的策略就是“惹不起，躲得起”。

这里是不是过高估计了“小人”的危险性？非也。“小人”的残忍阴毒是怎么估计都不为过的！

这种危险性一方面表现在其超乎常人的“狠”。春秋时，齐桓公得知易牙善做美味佳肴，便开玩笑地说：“寡人对人间的鸟、兽、虫、鱼的味道都食过了，惟独没有食过人肉，不知人肉的滋味怎样？”易牙回去之后，为了巴结讨好齐桓公，竟把自己三岁的儿子杀了，给齐桓公做了一盆美味可口的红烧人肉。齐桓公从此对易牙非常宠信，甚至要让他接替管仲。

这种危险性另一方面表现在其超乎常人的“毒”。东汉质帝刘缵为帝时，梁冀专权，质帝年龄虽小，但聪明伶俐，因此对梁冀的专横十分不满。有一次，他在朝堂上当着满朝公卿的面指着梁冀说：“这个是跋扈将军！”梁冀由此怀恨在心，竟

让内侍在饼中置毒，毒死了质帝。

这种危险性最后一方面就表现在其超乎常人的“阴”。

春秋时期，晋国大臣赵衰、栾枝、先且居、胥臣相继而逝。但军中不可一日无帅，于是，晋襄公任命狐射姑为中军元帅，赵盾为副；箕郑父为上军元帅，荀林父为副；先蔑为下军元帅，先都为副。

小人得志的狐射姑对三军任意指挥，旁若无人，引起大家的不满。下军司马臾骈进谏道：“常言说‘帅克在和’。现在三军元帅，不是夙将，就是世臣。元帅您应该虚心向他们求教，征求他们的意见，表现得谦虚一些。像您这样刚愎自用，目中无人，这就是（楚国名将）子玉被晋军击败的原因，不可不引以为戒！”

但是臾骈太天真了，以狐射姑的为人，他是不会接受的。不仅如此，狐射姑还命令左右将臾骈推出当众鞭打一百下，以示惩戒。

此时，大夫阳处父正奉命出使卫国，回来之后。听说狐射姑为元帅，众皆不服，于是秘密向晋襄公说：“射姑刚愎自用，好大喜功，很不得民心，此人非大将之才。统率三军应选贤能，赵衰之子赵盾，忠诚贤明而有才能，要选择元帅，赵盾是最合适的人选。”

晋襄公觉得阳处父的话在理，就匆忙命令阳处父通知各军集中检阅。待诸军集合完毕，晋襄公突然对狐射姑喊道：“狐射姑能力有限，实不足于为中军元帅。原来我让赵盾扶持你，今天你就做赵盾的副手吧。”其余上、下军元帅如故，全军一片欢腾。赵盾随即大修政令，宽严有度，军民悦服。

阳处父的好朋友听说了这件事，就提醒阳处父说：“你对君主直进其言，毫不隐瞒，忠诚是忠诚，狐射姑的为人你是知道的，难道你不担心遭人怨恨吗？”

阳处父认为自己是为国家着想，所以不惧怕个人怨恨。

狐射姑对晋襄公突然宣布罢去自己中军元帅之职，感到必

然有人从中作梗，于是第二天一大早，就去拜见晋襄公。见四周无人，狐射姑十分谦卑问晋襄公说："承蒙主公思念为臣先辈的功劳，不嫌弃臣下愚笨无能，让为臣主管军政。昨天突然军前易帅，为臣不知道自己犯了什么过错，难道是为臣先辈狐偃的功勋不如赵衰的功勋？"

晋襄公不加思索地回答说："并没有其他原因，只是阳处父对我说你不得民心，不适合做大将，所以才进行了这样的人事变动。"

从此，狐射姑对阳处父恨之入骨，不久，晋襄公病逝，狐射姑命其弟半夜跳墙进入阳处父家，将阳处父杀死在家里。

由此可见"小人"的确可怕。俗话说，"小河也能翻大船"，忽略了看似无足轻重的小人，同样能栽大跟头，这就是为什么许多人闯过了大风大浪，最后翻船在小河沟。要知道小人"做糖不甜，做醋酸"，一旦你得罪了他们，他们的报复心是最强的，必置你于死地而后快。因此，厚黑怕经告诉我们，即使你再厌恶这些"小人"的行径，表面上还是要"敬而远之"，少惹为妙。

## ■ 厚黑二怕：意气之争

——人如果仅仅为一口『气』活着，任何小冲突都会演化成你死我活的『敌我矛盾』，面对无数的『死敌』，根本没有办法冲杀出来。

人如果仅仅为一口“气”活着，任何小冲突都会演化成你死我活的“敌我矛盾”，面对无数的“死敌”，根本没有办法冲杀出来。

世人常说：“人活一口气，树活一张皮。”在厚黑之士看来，此话愚不可及。厚黑怕经告诉我们，“意气之争”微不足道。如果仅仅为一口“气”活着，任何小冲突都会演化成你死我活的“敌我矛盾”。这样行事的结果，就是为自己树立起无数“死敌”，面对这无数“死敌”的重重包围，你是没有办法冲杀出来的。真正的厚黑大师是绝不会这样干，对于无关紧要的矛盾，他们根本不理会，化解仇怨，减少对手，以便集中力量，对付最主要的对手，这样才有可能成功。可见，凭着“意气”行走世间的人，是寸步难行的。

◎ 怕经实战：人活不为“气”，树活不为“皮”

有一种人好像天生就是与别人作对的，他们最喜欢说的话

**就是："我就不信……"这种人最大的问题就在于过分"自我"，也就是说，他什么都要比别人强。这种好胜心一强，就会使好事变坏事，小事变大事，最终使事情变得无法收拾。**

**厚黑怕经告诉我们，欲行厚黑事，必先去除"好胜心"。**

**春秋时期，晋献公有五个儿子，他们是：申生、重耳、夷吾、奚齐、卓子。太子申生的母亲很早就去世了，在另外四个妾妃里，最受宠爱的是奚齐的母亲骊姬，不久，献公就把她立为夫人。骊姬为使自己的儿子立为太子，利用卑鄙的手段害死了太子申生。随后，重耳和夷吾也分别逃亡国外。**

公元前651年，晋献公去世，十一岁的奚齐如愿以偿地成为新国君。可是朝内有两个大臣对此十分气愤，利用吊唁献公的机会，杀死了奚齐。这时夷吾在秦国的帮助下，成为晋国的国君，就是晋惠公。晋惠公是个无德之人，在位期间，天怒人怨，他害怕德高望重的重耳夺他的君位，派刺客到处刺杀重耳。

倒霉的重耳在国外颠沛流离，多亏跟随他的一班大臣披肝沥胆，才得以活下来。这当中最忠于他的是魏犨和颠颉两人，一直跟随重耳流浪了十九年。

有一年，重耳逃到了曹国，受到了曹国君主的冷遇，连一顿饭也没给重耳吃。曹国有个大夫叫僖负羁十分同情重耳的遭遇，私下里为重耳设了一桌丰盛的酒席，并赠送一块贵重的白玉。重耳对此铭心刻骨，发誓将来一定报答。

重耳终于在逃亡十九年后，做了晋国的国君，这就是晋文公。晋文公奋发治国，国势不断强盛，加之有魏犨、颠颉两员大将南征北战，晋国终于成为中原霸主。

重耳为出逃难时的那口气，随后发兵打下曹国。同时他也没有忘记报答僖负羁对他的恩德，打算重赏他，可是，在曹国大臣的名单上怎么也找不到僖负羁的名字。重耳一打听才知道，当年，曹共公得知僖负羁私下设宴款待重耳，十分恼火，已将他革职为民了。重耳马上让人找到了僖家，并立刻派兵保

护起来，下令说："不论何人，只要冒犯僖负羁，就判死罪"。

魏犨和颠颉听了这道命令，心里很不服气，认为跟随重耳十九年，受尽了无数艰难困苦，又在战场上屡立战功；而僖负羁只不过费了点酒饭，待遇要高过他们二人，越想越气。颠颉提议说："不如放一把火，把那个老家伙烧死，我就不信国君能判我们死罪？"

于是，这两个居功自傲的家伙在夜半时分，乘着酒兴，在僖家周围放起火来，把个僖负羁活活烧死。

晋文公得知这一消息后，即刻赶来，但一切已经晚了。当他得知火是自己手下两名爱将所放，派武士将他二人带到法场，准备开刀问斩。这时，朝中不少人为他们二人讲情，晋文公对他们说："有功劳的人就允许犯法，那往后法令还有用吗？功是功，过是过，赏罚必须分明！"于是，杀掉了提议放火的颠颉，考虑魏犨属于胁从，免去了死罪，但削职为民。

魏犨和颠颉为了点小事，就"越想越气"，是典型的好胜心强，不信国君能判他们死罪，是他们思维的固有逻辑。所以在厚黑怕经看来，他们的悲剧是完全由他们自己一手导演的。因此，厚黑怕经提醒世人："忍一时，天高地阔；退一步，海阔天空"。



### ◎ 怕经实战：钻"牛角尖"只能使路越走越窄

难道容易犯"意气之争"的人，真的不懂得孰轻孰重，不懂得可能会因小失大吗？也不一定，如果能平心静气想一想，他们完全有可以避免犯如此低级的错误。但是关键在于他遇事喜欢钻"牛角尖"，如此一来就会限制住自己的思路，最终自觉不自觉地走入死胡同。事后他们可能会后悔不及，但却为时已晚。

某工厂的一个小青年，因为一天早晨他上班迟到了，班长批评了他几句，他不服气还顶撞了班长，班长决定免掉他这个

月的奖金，于是他就越想越生气，“行！敢他妈的算计我，我一定得好好报复报复他”。

半个多月后的一天，班长忽然听见有人在议论他，他一打听才知道，厂门口贴着一张小字报，上面说他和本厂某女有不正当的男女关系。班长听后气坏了，急忙跑到厂门口去看，好家伙，那张小字报还在那儿贴着呢，四周还围满了人在看。

班长看罢小字报，气得大口骂起来。他这一骂倒不要紧，反而更提醒了看小字报的人。大家把目光齐刷刷地投向了他，认识他的人一句话不说地看着他，不认识他的人好奇地打量着他，有人还小声嘀咕：“看他那样子不像是干这种事的人呀。”“谁知道呀！这年月，知人知面不知心哪！”

班长一看这情景，心想完了，自己是跳进黄河也洗不清了。班长不骂了，气急败坏地回到班组，迎面撞上了这位小青年，他一看班长那副模样，就早已知道是怎么回事了，但他仍装作什么也不知道的样子，假惺惺地上前关切地问：“班长，心里有事？”

班长装作没事的样子说：“没什么，没什么，你干你的活儿去吧！”说完低头走了。

他心里好一阵乐，但马上又来气儿了，心说：都这德性了，还装着没事呢！行，看我下一步怎么收拾你。

下班了，班长走出厂门，见那张小字报居然还在那儿贴着，四周围了更多的人，边看边议论。他忍不住了，上前一把把那张小字报撕了下来。但随后他冷静下来，扭头进了厂，直奔厂长办公室。厂长听了他的叙述，安慰他说：“你先不要急，这事不会就这么完了的，早晚要弄个水落石出，只要你行的正，就不怕。”

班长刚出厂门，便被一个迎面走来的中年男子拦住了，在问清了他的姓名以后，紧接着就是一阵拳打脚踢。一顿臭打之后，来人恶狠狠地抛出了这样一句话：“看你以后还再敢勾引我女人。”

与此同时，那个造谣的人，正躲在自家的小屋里高兴呢！哈哈！这回让你好好认识认识我，谁要敢和我作对，看见了吧！绝对没有好果子吃。

这位小青年只高兴了没几天。一天快下班的时候，厂保卫科给他打来一个电话，让他马上去一趟。来到保卫科，只见里边坐着六个人，保卫科长，两名保卫干部，还有三名派出所民警，几个人都表情严峻地看着他，一见这个阵势，他就心乱如麻。保卫科长伸手示意让他坐下，然后直截了当地说，“今天叫你来，是想请你写几个字。”说着话，从抽屉里取出几张白纸和一支笔放在桌子上。“请你在这上面写上几个字，至于写什么，你听我们的，我们叫你写什么，你就写什么，我的话你听懂了吗?”

他知道这回可要完蛋了。保卫科找来让我写几个字，这不明摆着是核对小字报上的笔迹吗？可是也不敢不写呀！他只好拿起笔，随着保卫科长的提示，一个字一个字地写着。保卫科长拿起他写的那张纸向民警递了个眼色，民警迅即拿出那张小字报，把笔体互相一对照，得，全完了！好好的一个小伙子，就这么失了足。

厚黑之士固然信奉行事要“厚脸黑心”，但却不能不计代价，像这位这样，哪是“厚黑”，实在是“二百五”，不过是为了几块钱奖金，就那样造人家的谣，还自以为没什么大不了的，以为这样就可以出口恶气，最后只是把自己给送进了派出所。

为此，厚黑怕经告诉我们：第一不能为了宣泄自己的不满，而无故与人为敌；其次，不能因为一点小事，就不计代价地打击报复。其三，不要钻牛角尖，一定要“该放手时，且放手；得饶人处，且饶人”。一句话，就是在行厚黑之时，一定不要犯“意气之争”，两败俱伤的厚黑之大忌。

# 〔第一篇〕

## ◎ 怕经实战：无谓的“争论”是引发矛盾的导火索

在世上众多“意气之争”中，“口舌之争”是最没有意义的，由此而引发的矛盾也是最不值得的。古往今来，为逞口舌之快，而导致君臣离德、父子离义、夫妻离心的事例不胜枚举。为此，厚黑怕经把“口舌之争”作为为人处事一个禁忌提出来。

厚黑怕经认为，“口舌之争”的最大危害就是，为了挨得着挨不着的事，都想计较个高低，挨得着挨不着的人，都想争个长短，日久天长，会使自己成为一个不受欢迎的“孤家寡人”。

这种人在日常生活中的确存在，他们成天黑着脸，好像全世界都对不起他。可能他们真没有什么害人之心，就是那话说得让谁也不爱听。南方某地有个姓李的老太太就是这样一个人。

邻居领着三岁的女儿到她家收水电费，小女孩指着吸顶灯说：“奶奶，奶奶，我家的灯比您家的大，也比您家的亮。”李老太太阴阳怪气地说：“是吗？你家的灯有太阳大吗？”“没有。”“有太阳亮吗？”“没有。”说到这也就罢了，可是李老太太接着又说：“你家净是好东西吧？你家有天安门城楼吗？”邻居尴尬地笑着，连忙拉着女儿走了。三岁的孩子懂什么，李老太太非斗这个气才痛快。邻居张家买了一套高档家具，她就说：“都是工薪阶层，也不知是哪来的不干不净的钱。”王家买了架钢琴，她就说：“装腔作势，不定会不会弹呢。”刘家装修一新，她一次一次跑去看，看后就说：“肯定不是用的自己的钱，不定沾的哪儿的光？”李老太太议论着别人，仿佛邻居就真的都没有好东西，这能不引起公愤吗？一天中午大家闲聊，她又莫名其妙地大发议论：“咱们单位的年轻人没一个顺眼的，小伙子不是侏儒就是瘦骆驼，姑娘们也没一个漂亮的，

不是黑铁塔就是一脸鸟屎，要不就是大胖子。”大伙听得都怔了，一经对号入座后，都觉得她这么和年青人过不去太不应该了。李老太太自己觉得占了众年青人的上风，十分得意，忍不住又添一句：“咱们单位年轻人生的孩子也没一个漂亮像样儿的。”太伤众了，许多小伙子恨不得扁她一顿。

李老太太不仅与外人对着干，与家人也是如此。女儿带来个男朋友，她说人家穿得邋邋遢遢，一看就没把女儿当回事，没诚意。又领来个男朋友，她又说人家穿得那么高级，一开始就想压女儿一头，不行。三耽误两耽误，女儿的婚事就被耽误了好几年。儿子找了女朋友，老太太先把各项指标盘问个够，告诉儿子怎么也得找个比邻居家媳妇强的。等那姑娘登门叫了声伯母，李老太太竟脱口说一句：“哟，可比我儿子黑多了。”说得姑娘满脸通红，儿子更是哭笑不得。

如果你留心观察，生活里有不少像李老太太这样的人，在他们眼里，人和人的关系永远没法理顺。在厚黑怕经看来，一定要在“口舌”上争个长短高下的人总是爱把周围的人和事放在自己的对立面计较不休，生怕不留神让别人占了上风自己挨了欺侮。厚黑怕经提醒世人：这种“口舌之争”的结果，只能是使自己在世人面前失去了立足之地。

### ◎ 怕经实战：“怨怨相报”，不死不休

是不是自己利益真受到了损失，就可以放手报复对手。厚黑怕经认为也不尽然，除非你的报复非常有必要，而且也不会出大格。如果因为报复而使自己陷入万劫不复的境地，绝非行厚黑的初衷。

2002 年“五一”刚过，浙江某市发生了一件绑架案，引起了很大的轰动。

5 月 5 日下午四点左右，正在单位上班的钱群突然接到了一封匿名信，称其女儿露露已被人带走，要她两天后的晚八

时，带一万元现金到某公园某处交钱接人。

钱群立即赶往幼儿园查询，一问，女儿果真已被人接走了。据幼儿园阿姨说，上午十时左右，有位20岁上下的女青年来到幼儿园，她自称是露露的刘姨，是露露妈妈要她来接的。阿姨问露露认不认识她，露露点点头说认识。于是，便让她把孩子接走了。

6时10分许，市公安局刑侦队干警接到报案火速赶到了幼儿园。接走孩子的是一名女青年，孩子也认识她，会是谁？是亲友还是其他人？“会不会是保姆？”情绪恢复正常的钱群说道。

这之前的4月20日的上午，钱群夫妇在保姆介绍站，看中了从农村来的女青年渔。可是十几天后，钱群发现渔穿戴讲究，爱唱歌跳舞，有几次还在夜间独自一人抽烟。钱群夫妇觉得，她的消费水平与身份似不相符，品行也不太端正，感到不安全，遂于5月3日将其辞退。

渔的年龄、姓别、长相等与幼儿园阿姨所提供的情况相吻合。没过多久，她的大哥、大嫂、四哥、四嫂及姐、姐夫等人被传唤到市公安局。

经反复做工作，她的四哥才提供了下列线索：4月20日，他收到一封渔的电报，就去了钱群的家中，见到妹妹，当时她说没钱用，他就给了她三百元；5月7日晚9时许，渔一人来到四哥家，换了一件衣服，神情很慌张。渔没说什么，又向她四哥要了些钱，他问她到那里去，她说去省城。

随后，在省城公园，布控的干警正张网以待。当天下午，干警们让钱群带上一万元现金，到某公园去，并再三嘱咐，见不到孩子一定不能给钱。

就这样，在公安部门精心布设下，渔终于落入了法网。

原来，4月20日她到钱家作保姆，才做了12天就被辞退，而且只给了12元钱。她认为钱家辞她毫无理由，而且也太小气，便产生了报复的念头，趁机敲钱家一笔钱。5月5日

上午，她利用露露认识自己的条件，骗过幼儿园的阿姨，将小露露接走，将写给钱群的匿名信丢邮筒里。下午2时，她带露露坐上了长途汽车，当晚10时先找了一家旅社，然后赶到四哥家换了件衣服，借了点钱。由于她怕在此地熟人多，易被人发觉，所以，5月6日又带上露露乘车来到省城，住进了另一家旅社，就这样被抓获。

审讯中，渔毫无羞愧之意，她不为自己的打算落空而难过，认为自己这样做仅仅是为了出口气。当警察告诉她，她的行为已构成了犯罪时，她无动于衷，因为渔姑娘觉得自己对钱群这样的人已经显示了她的力量，挽回了“面子”，至于什么结果她并不在乎。

俗话说：“冤家宜解不宜结。”像渔这样，为争这口气所付出的代价也有点太大了。因此，厚黑怕经提醒世人：一旦因心中有怨气而产生报复心理时，一定要三思而后行！

## ■ 厚黑三怕：损人利己

——越是想谋取自身利益，越要打着维护大多数人利益的旗号；越是想『独吞』，越要标榜自己是为了『双赢』。

越是想谋取自身利益，越要打着维护大多数人利益的旗号；越是想“独吞”，越要标榜自己是为了“双赢”。

任何人的自身利益都在与他人互动过程中实现的，厚黑之士也不例外。如果认为自己奉行的是厚黑之术，就可以毫无顾忌地损害别人的利益，可以肯定地说，自身的利益也不可能实现。正因为如此，李宗吾才谆谆告诫说：“就成败言之，我们可下一公例曰：‘用厚黑以图谋一己私利，越厚黑越失败；用厚黑以图谋众人之公利，越厚黑越成功。’何以故呢？凡人皆以我为本位，为我之心，根于天性。用厚黑以图谋以己之私利，势必妨害他人之私利，越厚黑则妨害于人者越多，以一人之身，敌千万人之身，焉得不失败？人人既以私利为重，我用

厚黑以图谋公利，即是替千万人图谋私利，替他行使厚黑，当然得千万人之赞助，当然成功。”

因此，越是厚脸黑心，越是想谋取自身利益，越要打着维护大多数人利益的旗号，越要标榜自己与人合作从来都是“双赢”。就像刘备从不说自己想当皇帝，总说自己是在“匡扶汉室”，可是实际上他的皇帝瘾比谁都大。因此，损人利己是欲行厚黑之术者的又一大禁忌。

### ◎ 怕经实战：建立在别人痛苦之上的“快乐”不可能长久

精通厚黑之术的人一般会把别人想得危险一些，这样才能保持警惕。同时，厚黑怕经认为，决不能把自己的快乐建立在别人的痛苦之上，因为你在给对方带去痛苦的同时，也就埋下仇恨的“种子”，一遇到合适的环境，它就会生根发芽，直至结出报复的“果实”。如果怀恨在心的碰巧也是一位厚黑大师，那后果就更加可怕了。

千古奇书《金瓶梅》中所描述的西门庆就是一个不懂得“怕”的人，因一味损人利己，不知节制自己的欲望，最终得到应有的报应。

西门庆是清河县一个破落户，在县门前开了一家生药铺。后来发迹，专在县里管些公事，与官吏相勾结，调戏强占良家妇女。县里的人都害怕他。

西门庆家紧邻是花子虚家。其妻李瓶儿过去曾是梁中书的小妾。梁山英雄李逵等血溅梁家，李瓶儿带了一百颗西洋大珠，二两重一对鸦青宝石出逃，经花太监说合，嫁给了花太监的侄子花子虚。所带钱财全落入花子虚之手。花子虚眠花卧柳，不理家事。西门庆与李瓶儿终于勾搭成奸。花子虚后来因事入狱，李瓶儿拿出六十锭大元宝共计三千两，托西门庆送礼，又将四口描金箱柜等细软金银宝物交给西门庆收藏。西门

庆通过关系救出了花子虚，但银两、房产、庄田损失殆尽，花虚子由气致病身亡。西门庆正要娶李瓶儿为妾时，北虏犯边，兵部失误军机，西门庆朝中的后台倒了，西门庆受到牵连。

于是，李瓶儿招赘医生蒋竹山，并凑了三百两银子为蒋开了一家生药铺。西门庆知道后非常气恼，雇人打伤了蒋竹山。李瓶儿也重就投入了西门庆的怀抱，并把蒋竹山赶出家门。西门庆娶进李氏为第六房。西门庆连得横财，家道更盛，外庄内宅，焕然一新，米麦成仓，骡马成群，奴仆成行。除生药铺外，他又开了一家典当铺。

西门庆又与仆人来旺的媳妇宋惠莲私通。事发后，来旺儿喝醉了酒，扬言要杀了西门庆。西门庆听信潘金莲之言设计陷害来旺儿。夏提刑、贺千户收了西门庆一百两银子的贿赂，将来旺儿痛责，递解原籍徐州为民。宋惠莲知道消息后，痛骂西门庆而后自杀。西门庆又送了三十两银子给知县了结此案。宋父欲上告，西门庆勾结知县，反将其打成诈财、偷尸图赖之罪，毒打身亡。

正赶上蔡京寿诞日近，西门庆乘机送上厚礼。蔡京大喜，送了西门庆一个金吾卫衣左所副千户的官职。西门庆的气焰更盛。

西门庆伙计韩道国之妻王六儿与兄弟韩二通奸，被车淡等几个光棍捉住。韩托应伯爵说情，西门庆反诬车淡等人非奸即盗。几家父兄凑银四十两央求应伯爵说情。应又通过书童央李瓶儿向西门庆说情，于是，才把几个人放回。

蔡京府大管家翟谦托西门庆帮找一个小妾。西门庆为他找到了韩道国之女韩爱姐，并备办所需的衣服、首饰、妆奁，与二百两财礼一起送到东京。西门庆与蔡府的关系更加密切。

西门庆与韩道国妻子王六儿通奸。出银四两为她买了个使女锦儿，又用二十两银子买了一所门面两间的房子，韩道国为了贪图这些钱财，对西门庆与王六儿的所做所为也只好睁一只眼，闭一只眼。

西门庆因成为蔡京门生心腹，于是得到升迁，升转正千户掌刑。这样一来西门庆更加贪赃枉法，贪淫乐色，不久油枯灯尽，饮药逾量，脱阳而死。

西门庆损人利己，为非作歹，惹出多少不幸和悲剧，可见，西门庆够厚够黑，但是因为不懂得“怕”，终究死在了“贪欲”上。

历史上，也有因为懂得“怕”，最终功成名就的。汉光武帝就是这样一个人物，他之所以能取代更始帝刘玄，就是因为他厚中有“怕”，而刘玄黑中无“怕”。

刘秀是刘邦的九世孙，其父刘钦是南顿县令，在他九岁时病故，此后，刘秀与哥哥刘缜便被叔叔收养。兄长刘缜从小就有远大志向，喜欢结交各路豪杰，而刘秀却喜欢稼穑佣耕，刘缜就经常讥笑他。

刘缜哪里知道，这正是刘秀“厚黑”之处。据史书记载，刘秀为人“谨厚”，思虑谨密，言语不多。与人相交，也不记小怨，喜怒哀乐不行于色。在他二十八岁的时候，王莽的“新政”很不得人心，各地的农民纷纷起义，尤其是绿林、赤眉两支起义军，声势浩大，直可与王莽军一较高低。在这种风起云涌的形势下，刘秀与兄刘缜聚众起义，之后并入绿林军。

公元23年，绿林军号召天下，立刘秀的族兄刘玄为帝，年号更始，绿林军的势力得到了迅猛的发展。王莽纠集新朝主力约四十二万人，号称百万，由大司空王邑、大司徒王寻率领，直扑绿林军。刘秀等人放弃阳关，率部退守昆阳。昆阳守军只有八九千人，敌人则连营百里，势力非常悬殊。刘秀亲自率领十三骑趁夜突出南门求救，说服了定陵、郾城等地的起义军，亲率精兵数千人偷渡昆水，突袭取胜。此次昆阳之战奠定了推翻新莽政权的基础。

可是，天有不测风云。自打败了王邑、王寻的军队以后，刘缜、刘秀的威名日盛，这就遭到另一派起义军将领的嫉妒，加上刘缜当初曾反对立刘玄为帝，正好借此进谗，说刘缜不

除，终为后患。于是，刘玄借犒军之机，大会群将，打算杀掉刘縯。但由于刘玄一时犹豫错过时机。这件事根本没有引起刘縯的警惕，事后，刘縯和诸将谈起这件事，觉得刘玄无能，不足为虑。不久，刘玄要杀曾不同意立他为帝的将军刘稷，刘縯知道后，跑到刘玄面前据理力争，那些反对刘縯的将领一拥而上，把刘縯拿下，并立刻推出斩首。

可惜刘縯空有大志，只因为了不懂得“怕”，最终落个身首异处。而刘玄也同样，只为了呈一时之快，忘了以刘縯、刘秀为核心还有一支强大的势力，这就为了将来的下场埋下祸根。

可是，刘秀就不同了。刘秀当时正在父城，听到哥哥被杀，十分悲痛，大哭了一场。但是他没有提兵去找刘玄报仇，因为知道自己还不是刘玄的对手，他怕因此断送了推翻王莽新政权的大好时机。于是，刘秀充分施展他的“厚”字功，立即动身来到宛城，见了刘玄，并不多说话，只讲自己的过失，请求刘玄宽恕。回到住处，也绝口不提哥哥被杀的事，不穿孝，一切与平时一样，刘玄见他如此，反觉得有些惭愧，从此更加信任刘秀，并拜刘秀为破虏大将军，封武信侯。

其实刘秀因为兄长被杀而万分悲痛，此后数年想起此事还经常流泪叹息。但他知道当时条件还不成熟，只有隐忍不发。刘秀这样一来，既保全了自己，又在起义军中赢得了同情和信赖。为他日后自立创造了一定条件。

等到起义军杀了王莽，迎接刘玄进入洛阳。刘玄定都洛阳以后，打算派一位亲近而又有能力的大臣去安抚河北一带，刘秀看到这是一个发展个人力量的大好机会，便托人往说刘玄。刘玄同意了这个请求，刘秀就以刘玄的更始政权大司马的身份前往河北。开始了扩张个人势力，建立东汉政权的活动，最终打败了当年各路起义军，建立了东汉政府，也为哥哥报了仇。

西门庆之死和刘秀的成功，从正反两方面说明，为人处世不但要懂得利己更要懂得利人，建立在别人痛苦之上的快乐是

不可能长久的，欲行厚黑之道者，不可不慎，不可不怕！

◎ 怕经实战：害人之心不可有，处心积虑终落空

厚黑之士毕竟是个人利益至上主义者，不能让他们放弃追求自身利益这个根本。但正如上面所说，追求个人利益一定要有一个“度”，就是不能“损人”。那么有人会问，自己采取了“损人利己”的手段，别人没有发现是不是就可以了？比如，有人狡猾奸诈，表面上恭谨谦让，一团和气，与每人都保持着良好的关系，被所有人视为大善人、好好先生。而其实，在骨子里却时时算计着别人，用非常隐蔽的手段挑拨离间，害人于不知不觉之中，被害者往往被蒙在鼓里好长时间。常言说：“要想人不知，除非己莫为。”采取这种方式一次可以，两次可以，时间长了总有“露馅”的一天。因为道高一尺，魔高一丈，再狡猾的狐狸，也斗不过好猎手，所以还是不要抱着“侥幸”心里。



《红楼梦》里塑造了许多性格鲜明的形象。其中，袭人就是一个很特殊的人物，说她是主人，她身份是一个丫环，说她是丫环，她似乎又是一个主人。在贾府那样险恶而又复杂的环境里，袭人受到她出身和地位的限制，她最终把自己磨练成了一个很有城府，十分世故的人。在“宝玉挨打”一节中，王夫人因逼死金钏的内疚与爱子受刑的心态相煎熬，不像平时那样刚愎自用，也比较容易接受别人的意见。袭人看准了这一点，便乘机向王夫人进谗言。

细心的袭人先调查清楚了宝玉挨打的真实原因，确实知道是贾环造谣诬陷的，而且她相信此话来自“老爷的人”，真实可靠。但到后来王夫人叫她去问时，她却为贾环辩护。

这里，袭人为贾环抵赖得非常坚决、彻底，是出于她自己的算计。她一心希望自己能做宝玉的姨太太，取得赵姨娘一样地位，因此在心理上同情贾环之母赵姨娘，要帮助赵姨娘及其

儿子。在这一点，她比赵姨娘更能干，野心更大，更会利用机会。这次宝玉挨打，她趁王夫人痛子心切，采取对王夫人战略攻心的手段：在再三否认贾环诬陷宝玉之后，紧接着欲擒故纵地逗着王夫人道："我今儿在太太跟前大胆说句不知好歹的话。论理……"说了半截忙又咽住。这是在吊王夫人的胃口，使她更加迫切要听听袭人说些什么有关宝玉的话。果然，王夫人催她"只管说"。她才说：

"论理，我们二爷也须得老爷教训两顿，若老爷再不管，将来不知做出什么事来呢。"

王夫人一听此言，先念了一声佛，赶着袭人叫了一声："我的儿，亏了你也明白……"接着王夫人反而向袭人解释她为什么没有严管宝玉的缘故，最后说："若打坏了（宝玉），将来我靠谁呢？"

接着袭人便自吹"哪一日哪一时我不劝二爷，只是再劝不理"。接着她对王夫人又是一擒一纵，才入正题："今儿太太提起这话来，我还记挂着一件事，每要来回太太，请太太注意。只是我怕太太疑心，不但我的话白说了，且连葬身之地都没了。"王夫人忙问道："我的儿，你有话只管说……你方才和我说的话，全是大道理……你有什么只管说什么，只别教别人知道就是了。"

于是，袭人接着说："我也没什么别的说，我只是想着讨太太一个示下，怎么变个法儿，以后竟还教二爷搬出园外住就好了。"王夫人听了，大吃一惊，忙拉袭人的手问道："宝玉难道和谁作怪了不成？"

袭人连忙回道："太太别多心，并没有这话。这不过是我的小见识。如今二爷也大了，里头姑娘们也大了，况且林姑娘、宝姑娘又是两姨姑表姐妹，虽说是姐妹们，到底是男女之分，日夜一处起坐不方便，便是外人看着也不像一家子的事。俗话说的，没事常思有事……二爷平日性格，太太是知道的……"王夫人听了这话，如雷轰电挚的一般，心内越发感激

袭人不尽，忙笑道："我的儿，你竟有这个心胸，想的这样周全……你今儿这一番话提醒了我。难为你成全我娘儿两个声名体面，真就把他交给你了。好歹留心，保全了他，就是保全了我。我自然不辜负你。"

这里，袭人的主要攻击对象是她所痛恨面无可奈何的林黛玉。但她把林黛玉和薛宝钗相提并论给王夫人联想的余地，旁敲侧击地暗示：宝玉和黛玉之间的感情可能因年长而越轨。王夫人不但把宝玉"交给"了袭人，把整个怡红院都交给她了。因为在王夫人的心目中，袭人是名最贤德的丫头，可以主持怡红院的道德风化。

袭人偏袒贾环，暗害黛玉，控制宝玉的这一系列行为是她长期处心积虑的结果，但是最后她也妄费心机，没有当成贾府的姨太太。

生活在人群之中，人同此情，情同此心，谁都不是傻瓜。在厚黑怕经看来，为了自己的利益而损害他人，或以损害他人的方式和手段来获取自己的利益，是一种很短视、很自私，因而也是很愚蠢的作法。因此，厚黑怕经提醒世人：利人才会利己，害人终将害己。



### ◎ 怕经实战：勾心斗角，最终的结果一定是两败俱伤

人们在争什么？无非是三样东西：钱财、权势地位和一个好名声。为着这些东西，人们费尽心计、耍尽诡计甚至丧心病狂地置自己的良知于不顾，最后两败俱伤。世界上最歹毒的，莫过于人心的暗算，这可是要认真对待的事情哟。有人不管自己该不该得，使用尽心机、使尽诡计、丧尽天良地争夺起来，直争得头破血流，争得国破家亡。《庄子》中讲了这样一个故事：从前，在蜗牛的左角上有个国家，叫触氏国；在蜗牛的右角上有个国家，叫蛮氏国。两个国家经常为抢夺土地而进行战争。每次战争都要在战场上弃尸好几万，狠命追逐败敌，要十

天半月才得返回。蜗角上能有多大地盘，值得如此大动干戈。这看起来很可笑，可是人们自己也往往干这种可笑的事。这更说明了“勾心斗角”的可怕。

李林甫可算是唐朝宗室，他又巴结玄宗宠爱的武惠妃，所以很快提升为宰相。唐朝的宰相不止一人，李林甫出任宰相时，他的上面还有裴耀卿、张九龄。张九龄资格老，又是很有政绩、名望的大臣，李林甫非常忌妒他。由于在是否废太子及是否任命文化水平不高的边将牛仙客为相的问题上，张九龄与玄宗意见不统一，李林甫就趁机从中挑拨，使得玄宗最后把张九龄、裴耀卿都罢了相。后来李林甫又要弄诡计，排挤了与自己同是宗室、且性格豪爽的李适之。最后李林甫找到只会唯唯诺诺的李希烈与自己一起为相，最终稳固了自己的地位。

唐朝自高宗、太宗以来，虽然也曾任用骁勇善战的少数民族的人为边将，但是同时也委派文官中的重臣带着节度使的名号，管理一方边防，从中牵制所谓“蕃将”。这些节度使经过一段时间后，又往往被召回朝廷作宰相。这样的节度使一般都是有军功、有能力才被召作相的。所以李林甫要巩固自己的地位，就想出了一个彻底杜绝这种出将入相的办法。于是对玄宗说：“文士为将，怯当矢石，不如用寒族、蕃人，蕃人善战有勇，寒族即无党援。”玄宗接受了这个建议，先后任命了很多“蕃将”为节度使，像安禄山就是其中一个。这些蕃将，不识汉字，无由入相，李林甫认为如此可保自己高枕无忧，稳稳地做宰相，作威作福了。

但是，在厚黑怕经看来，正是他的这种作法，使安禄山这种有野心的“蕃将”可以“将在外君命有所不受”，最终走上反叛的道路，也打破了李林甫的好梦。

李林甫的下场说明，以损人利己这种不正当的手段来维护自己的利益，也会反过来刺激他人的对应和反抗，最后在与他人的较量中，吃亏的恐怕还是你自己。在厚黑怕经看来，人们都向往和谐友善的大同世界，正如《礼记》所述：“大道之

也，天下为公，选贤与能，讲信修睦。故人不独亲其亲，不独子其子。货恶其弃于地者，不必藏于己。力恶其不出于身也，不必为己。是故谋闭而不兴，盗窃乱贼而不作，是谓大同。”然而，面对人世烟云，总有人为了钱、权和名而拼得你死我活。可是，回头想想，为着自己的一点私情私欲，像李林甫那样，置他人和国家于不顾，最后祸国殃民，实在是得不偿失！因此，厚黑怕经提醒世人：名利得失苦相争，勾心斗角两败俱伤。

◎ 怕经实战：为人不可太阴毒，否则必遭天谴

在任何时候，阴险的对手都要比公开的强大的对手危险性更大。他们所用的手段远远会比各种刀枪兵刃毒辣得多，无论是商场上，还是战场上、政治上都是如此。因为它处于暗处，对它总是防不胜防。你对它一无所知，所以威胁就更大。但是不要忘了，人生活在世上，谁也不是傻瓜，你怎样待人，人也就怎样待你。你很友爱地待人，人也会很感激地待你；如若你很不地道地待人，人也会很不地道地待你。所以为人不可太阴毒，否则必遭天谴。小到生活，大到治国都是如此。

至古以来人们就相信“善有善报，恶有恶报”，并为此演义出很多故事。如明朝正德年间，北京顺天府锦衣卫，有个叫李雄的，虽是武弁出身，但自幼聪明好学，深知典籍，等到了年长，身材魁伟，智力过人，使得好刀，射得好箭，是一个文武兼备的将官。因为跟随太监张永征陕西安化王有功，晋升锦衣卫千户，娶得夫人何氏，夫妻十分恩爱，可惜妻子早亡，留下了二女一男。当时，大女儿玉英才六岁，儿子承祖才五岁，二女儿桃英三岁，三女月英只有五六个月，虽然有奶娘服侍，到底像小鸡失了母鸡，整天啼啼哭哭。几个月后，李雄打算娶个继室，就找了个媒婆帮忙。媒婆得知李雄只有30来岁，又是个锦衣卫千户，于是三日之间，就请了若干庚帖送来，任凭

李雄选择。

不久李雄娶了焦氏。焦氏父母双亡，一切由哥嫂作主，哥哥叫焦榕。焦氏生得很漂亮，女工也很在行，只是心肠有些狠毒。她看见了李雄前妻留下的四个小女儿，就心生嫉妒，又看见丈夫十分爱惜他们，就越发不高兴，她暗里怨道："若没有这一窝贼男女，那官职产业好歹是我生子女来承受，如今遗下许多短贼种，纵挣得泼天家私，少不得被他们先拔头筹。设使久后，也只有今日这些家业，派到我的子女所存无几，可不白白与他辛苦一世？须是哄热了丈夫，然后用言语唆冷他父子。磨灭死两三个，止存个把，就易处了。"

从此，焦氏对丈夫百般殷勤，况且正当妙龄，打扮得如花朵似的，哄得李雄百顺百依，只有一件不肯听，就是说到儿女上面。

一天，李雄不在家，焦氏忍耐不住，找了个借口，打骂李承祖。正打的时候，李雄回来了，见孩子被打，就暴躁如雷。于是，哥哥焦榕马上赶来劝慰，并接走了妹子。焦氏一到家就埋怨焦榕说："奴家有甚不好处，也该看爷娘分上，寻个好对头匹配才是。怎么胡乱肮脏在这样人家，误我的终身。"焦榕笑到："论起嫁这锦衣卫千户，也不算肮脏了。但是你自己没有见识，怎么抱怨别人？"焦氏道："怎么见得没有见识？""妹夫既持儿女爱惜，就顺着他性儿，一般着些疼热。"焦氏道："又不是亲生的，教我着疼热？还要算计哩！""正因这个，说你没见识，自古道将欲取之，必先与之，你心下越不喜欢这男女，越该加意爱护，如此过一年两载，妹夫信得你真了，婢仆成了心腹，你也必生下子女，分了其爱，那时觑个机会，除却这孩子，料不疑虑到你。那几个丫头，等待年长，叮嘱童人耻笑，自然逼其自尽，是怎样阴唆阳劝做去，岂不省了目下受气？又乐得你是好人。"这焦榕心肠更毒！

正德14年，陕西爆发农民起义，地方告急。总兵官赵忠得知李雄智勇双全，特地推荐他作前部先锋，半月之间，择日

出征。李雄临行前又叮嘱焦氏，要好好看管自己的儿女。焦氏答道："这事不消吩咐。但愿你阵面上神灵护佑，马到成功，搏个封妻荫子。"

不久传来消息，李雄战死沙场。一直想陷害四个孩子的焦氏，现在终于等到了机会，她用各种手段将四个孩子一一除掉：先是卖李桃英为婢，又叫年仅十岁的李承祖到战场寻父骨，仆人苗全同行，半途，苗全将生病的承祖丢弃。幸亏被一老妪收留，李承祖养病痊愈，扶父骨归家。焦氏、焦榕见承祖平安归来，又用砒霜将他毒杀。再逼月英沿街乞讨，最后诬陷玉英藏奸偷人，投入牢房。就这样，焦氏终于独霸了李雄的家业。

几个月以后，正赶上朝廷宽恤，派太监审录各衙门未了之事。狱中的玉英写了辩冤的奏本，详诉了自己姐弟几人的坎坷经历，词意惨切，皇帝派三法司会审，平了冤狱，心狠毒辣的焦氏、焦榕都被问斩。

在厚黑伯经看来，焦氏所作所为实在是丧心病狂，在她身上，典型地表现出了"最毒妇人心"。治家不可太毒，治国同样。商纣王正是由于滥施酷刑杀戮忠良，最终落得个国破身亡。

纣王对于忠贞正直老臣的规劝深恶痛绝，甚至视之如仇。为了威慑臣下，纣王采用了许多酷刑。当时三公中的九侯有个女儿，因对纣王的荒淫无道表示不满而被杀。纣王觉得不解恨，又把九侯杀死，而且把尸体剁成肉泥，名曰"醢刑"；三公中的鄂侯知道后，挺身冒死进谏，结果又被纣王碎尸切皮，晒成肉干，名曰"脯刑"。西伯昌，也就是后来的周文王，对纣王的倒行逆施既感愤恨，又担心自己也会灾祸临头，终日不安。果然，纣王的亲信崇侯虎向纣王告密，说西伯昌心怀不满。纣王一怒，立即把西伯昌抓了起来，并又把西伯昌的儿子伯邑考先抓到朝歌，作为人质，后又杀死，用他的尸身做成肉羹，强逼西伯昌吃下。

不仅如此，纣王为了杜绝进谏，镇压不满，又创制“炮烙”酷刑。先在粗铜柱上涂油，再在下面燃起炭火，然后把人放到又滑又热的铜柱上赤脚行走或跪爬，自然就会掉下烧死。纣王则坐在高台上取乐。

纣王的叔父比干，忠贞正直，多次进谏无效，最后表示，宁可以死相谏，也要劝戒纣王弃邪归正。遂上朝对纣王进言：“现在天下怨声载道，危机四伏。你不思改过，反而用酷刑乱杀无辜；用酒池肉林浪费黎民血汗，一旦国亡，如何对得起祖宗！”纣王一听，大加怒斥：“天下归我，你休提乱言，快快出去！”比干说：“你不听忠言，我决不退出！”纣王冷笑一声：“你把我看成昏君，你成了圣人。听说圣人心有七窍，我倒要看看你的心是不是与人不同！”随即令人把比干抓起来，当场开膛剖腹，掏出他的心来。

纣王的倒行逆施，引起天下群雄群起而攻，朝中文武离他而去，商朝的统治摇摇欲坠。西伯昌（周文王）之子周武王抓住机会，起兵一举灭商，纣王只落得自焚而死的下场。正应了“物极必反，恶果自食”的道理。在厚黑怕经看来，只有弃恶从善，才能避免陷人因与人为敌所造成的恶的泥潭。因此，厚黑怕经提醒世人：不可有褊狭忌恨的意识，更不可有阴险毒辣的行为。

## ■ 厚黑四怕：背信弃义

——厚黑之事做得说不得，在厚脸黑心之上一定要裹上一层『信义』的伪装，否则无异于公开宣称与天下人为敌。

厚黑之事做得说不得，在厚脸黑心之上一定要裹上一层“信义”的伪装，否则无异于公开宣称与天下人为敌。

厚黑教主之所以推崇刘备，把他作为真正的厚黑大师，原因并不在于他比别人更加厚脸黑心，而在于刘备善于伪装，善于高举“信义”的大旗。明明是逃命，却还要做出“携民渡江”这样爱民如子的举动；明明是想让别人为自家卖命，却还要做出“摔孩子”这种看似义气重于亲情的样子。的确，厚黑的行为是为一般卫道者所不齿的，很容易成为社会“公敌”，所以，有似于明火执仗的“背信弃义”一定要成为欲行厚黑之术者的一大禁忌。

### ◎ 怕经实战：幸灾乐祸，反祸其身

厚黑怕经告诉我们，被世人所不齿的第一项就是幸灾乐祸。具体来说，别人遇到倒霉的事情，不出手相救，而是作壁

上观，就是一种幸灾乐祸。比如，囤积居奇大发“国难财”，就是十足的幸灾乐祸行径。因为，幸灾乐祸违背了人性善良美好的一面，必定为富有同情心的人所不齿。同时，幸灾乐祸者在人危难时不愿助人，当灾祸落在自己身上时，也不会得到别人的关怀与帮助。

比如，有一对小夫妻小易和小常结婚已有十年了，膝下无子，生活也不富裕，妻子小常有怨言。而邻居小史夫妇生活水平既高，又有一个可爱的小孩。丈夫小史在合资企业当经理，收入颇丰，尤其是女主人于丽三十开外，风姿绰约，加上衣饰得体。使得小常打心眼儿里妒嫉。作为中学教师的小易并未注意到这一切。

小常发现于丽这些天常显出六神无主的样子，一打听，原来她的丈夫小史突然得了急病，住进了医院。小常有种说不出的高兴，在吃晚饭时她眉飞色舞地给丈夫说起这事。小易见妻子对旁人的困难不仅没有同情相助的心理，反而显得如此幸灾乐祸，不由得大为厌恶。

就这样，小常每次从于丽那儿打听小史的病情后，就在丈夫面前绘声绘色地描述。于丽由于丈夫病情已被确诊为晚期肝癌而憔悴了不少，小常却幸灾乐祸得神采飞扬起来。而自从知道邻居小史的病情后，小易却不由对这个原本幸福的家庭产生了深深的同情。

晚饭时小易对小常说起这事，希望小常能多帮帮于丽，谁知小常竟怒气冲天地说：“你少管她家的事，你没看她以前多神气？现在这样子活该。”小易没想到妻子竟是如此恶毒。自己以前怎么看走了眼。于是，他不再请求妻子，却暗暗决定以后自己帮助于丽母子。从此，一有空小易就过来帮于丽干点重活，帮她小孩辅导一下功课。在接触中，小易发现于丽是位很有见识的女子，不由产生了好感。而小常每天吃完饭后便去打牌，也没注意到这些事情。

终于有一天，意想不到的事情发生了，一向老实少语的小

易向小常提出了离婚。小常气急败坏，却也无可奈何。因为她明白，如果不是自己幸灾乐祸，大肆向丈夫泻染于丽的困境，这位书呆子可能连于丽是谁都不知道。

小常和于丽本是邻里，应互相帮忙，但小常妒嫉别人过己是处，当别人有难时，不加体恤，反而幸灾乐祸，到处搬弄是非，以获得一时口舌之娱，充分暴露出自己内心的丑陋，正是她这种褊狭心性和搬弄是非，才促成了自己婚姻的破裂，这就叫“搬起石头砸了自己的脚”。

无独有偶，南宋的曲端因妒忌李彦仙而见死不救，最终落得千古骂名。

南宋高宗年间，李彦仙率军守在陕州，金兵来大举围攻，李彦仙率军苦战七天，敌人受挫后撤退。金兵后又大举来攻，李彦仙向朝廷请求，让陕西各路帮助他招募两万人马。正赶上张浚经略处置川陕地区事务，没有得到准许。李彦仙只有依靠少数兵力，凭借自己的智谋，全力抵御金兵，打退了敌人一次又一次的进攻。然而敌围始终不解。彦仙终日靠在城墙上等候外援，望眼欲穿。张浚终于派出一支人马，敌人提前阻击，使得这支援兵停在了半路。于是，张浚下令守泾原的曲端绕到敌后以支援李军。可是曲端长期以来妒嫉李彦仙的名声和政绩。李彦仙因为军功，获得皇上的赞叹，恩准他直接奏事，先斩后奏。曲端为此妒恨不已，现在见陕州危在旦夕，他丝毫没有救援的意思，还巴不得李彦仙吃败仗。他拒不发兵。陕州在弹尽粮绝的情况下，终于被金军攻陷，李彦仙与家人同时遇难。当然幸灾乐祸曲端终于也得到了应有的报应。

可见，幸灾乐祸是一种很不健康的心态，厚黑怕经认为，幸灾乐祸的人会“满腔杀机”，其行事一定会因失去理智而身陷危境，只是什么时间的问题。戒除“幸灾乐祸”的恶习，郑板桥先生有一个很好的观点：“把人想象得可爱，那么我就可爱了；把人想象得可恶，那么我就可恶了。苏东坡一生觉得世上没有坏人，就是他的好处。”因此，厚黑怕经提醒世人：

**患难相济是古训，幸灾乐祸祸自身。**

### ◎ 怕经实战：恩将仇报，为人不齿

**厚黑怕经认为，天道轮回，忘恩负义者必定逃不出命运的制裁。但是，那些忘记了恩人对他的恩情，背弃了感恩戴德之义，或者干脆反目成仇恩将仇报的人，上演过一出出的愁惨剧目，让人可鄙、可笑！**

例如，明代时的苏州有一个施济，人如其名，乐善好施。同学桂富五经商亏本，正打算自尽的时候，施济给了他三百两银子，并让他住到自己家的一栋旧屋中。桂富五住下后，在这幢旧屋中掘得藏银一千五百两，偷偷运出，施济死后，桂富五脱身去做生意。后来施家家道中落，施济的遗孀和孤儿施还去投奔桂富五。桂富五尽忘前恩，只给了二十两银子就打发施家母子回去了。不久，施还发现了父亲埋银清册，除桂富五住过的屋之外都一一掘得。再说桂富五发财后，又让尤滑稽去谋官，被骗去了三千两银子。桂富五打算杀掉尤滑稽，他神思恍惚，仿佛自己从一小洞钻到尤家，忽然变成了狗，见妻儿也是狗形，猛然惊醒，原来是作了个梦。桂急忙回家，果然妻儿都已死去，而且都已到施家脱胎成狗。这段传奇虽然只是一个寓言，但却反映出了人们对忘恩负义之辈的痛恨。

更有甚者，就是恩将仇报，通过出卖朋友、恩人的利益，以换取自己的荣华富贵。厚黑怕经认为，这种人更加为人所痛恨。《红楼梦》中描述的贾雨村就是一个典型的恩将仇报之人。

甄士隐曾资助过穷儒贾雨村。贾进京中了进士，又升任知府，又因贪酷侮上被革职，到林如海家做私塾教师。林如海妻亡故，遂想让女儿黛玉进京依附外祖母，又得知雨村打算复职。就修荐书让内兄贾政为之周全，并让雨村随黛玉进京。雨村补授了应天知府后，即碰到薛蟠为争甄香莲，打死香莲相好冯公子一案。香莲是甄士隐的女儿，雨村不思报恩，乱判此

案，致使甄氏父女永隔，有家难回。贾府有恩于贾雨村，但当荣、宁两府遭受查抄时，贾雨村当时地位已高，不但不从中保全，反而巴结贾府政敌，煽风点火，助纣为虐，落井下石。但是，贾雨村最后也在宦海中沉沦，被撤职监察。

在厚黑怕经看来，像桂富五、贾雨村这类忘恩负义之流，是多么糊涂、愚鲁，他们往往只看眼前，只图虚荣，只知为己，等到报应来临时就悔之晚矣。因此，厚黑怕经提醒世人：禽兽尚知报恩，人不可以无义。“我有功于人不可念，而过则不可不念；人有恩于我不可忘，而怨则不可不忘”。

◎ 怕经实战：失信世人，自绝天下

人们通常将那些违背诺言的行为，看成是一种典型的无德无义之行径，是一种小人的举动。为着自己的一点利益，或迫于某种不得已的压力，违背了信诺，放弃了良知和公理，做出了背信弃义的坏事情，人们是不会原谅的。所以，打算行厚黑之术者，一定要注意，不能失信世人，不能冒着违背社会公德的危险，光天化日之下不择手段。这种“敢作敢为”是愚不可及的，这等于是自己堵住了自己的后路。

春秋时期，秦国帮助晋公子夷吾回国，并助他当上了国君，也就是晋惠公。可是晋惠公不但不履行原来许下的许多诺言，还做下很多背信弃义的事情。

晋国发生饥荒，秦国主动为他们送去粮食，帮他度过难关。可是当秦国发生饥荒时，晋惠公不但不主动送粮食，而且还禁止民间卖粮到秦国去。结果，秦国为此发动战争，而背信弃义的晋惠公根本得不到其它国家的支持，最后被秦国活捉了。后来虽然秦国又放他回国，但是他终究改不了背信弃义的本性，他在国内得不到人民拥护，在国外又得不到诸侯的信服。最终还是被公子重耳所取代。重耳与夷吾正好相反，很守诚信，凭借这一点，最后成了为春秋五霸之一。

晋惠公由于失信于天下，最后自绝于天下，不得善终。而三国时的诸葛亮，正是由于他信誉卓著，因此，连极难和解的南方少数民族也被他收伏了。脍炙人口“诸葛亮七擒孟获”的故事就充分说明，诸葛亮正是凭着信义获得了大西南民族的长治久安，由此可见信义的力量之强大了。在中国历史上，以诚感人的例子是多不胜数的。刘备三顾茅庐，以诚感动诸葛亮；萧何月下追韩信，也是以真诚打动韩信的。在《东周列国志》中所描述的一则故事更加感人。

当伍子胥率吴国大军准备灭掉楚国之际，楚国忠臣申包胥，想起楚平王夫人是秦哀公的妹妹，楚昭王是秦国的外甥，于是急忙入秦求救，他昼夜西驰，足踵俱裂，步步流血，可是他仍然继续赶路。

申包胥到了秦国，对哀公说：“吴国心贪好似一头贪吃的猪，狠毒的像条毒蛇，很久它就想吞并诸国，现在它先对楚国下了手，我国国力弱不能抗衡将被灭亡，楚王命令，我到贵国求救，请您念及甥舅之情，立即派兵援救。”

秦哀公犹豫不决，申包胥请求愈急，他越拖延不发救兵。于是申包胥不脱衣冠，立于秦庭之中，昼夜号哭，不绝其声。如此七日七夜，没有吃一口饭，没有喝一口水。秦哀公闻之，被申包胥的诚心感动得涕泪俱下，叹道：“真是天下第一忠臣！”，于是发兵救楚，逼退吴兵。

俗话说：“人无信不亲，国无信不立。”人生最忌讳的是违背信义，丢失信义。谁注重信义，诺守信义，谁就会收获甚大。在厚黑怕经看来，欺骗别人就等于欺骗自己，因为言而无信之人同样也得不到别人的信任，一旦别人对你失去了信任，你的好日子也就到头了。厚黑之士对此一定要自警。

### ◎ 怕经实战：过河拆桥，自断后路

厚黑怕经认为，还有一种为人所不齿的行为就是过河拆

桥。人们常说“一个好汉三个帮”，说的就是一个人本事再大，但要想成就大业，毕竟还要朋友的帮助。别人的帮助就像一座桥、一艘船，没有桥和渡船，就难以到达彼岸，由此也可以看到桥和船之可贵。但是世上却有这样一种人，自己借助桥与船过了河，过了河之后就拆桥毁船。过河拆桥这种行为，在普通百姓中有之，在堂堂天子中也有之。中国人都十分厌恶这种行为，把过河拆桥的人称为“小人”，而过河拆桥的天子，则冠以“昏君”之名。无论是小人，还是昏君，都是正人君子所不齿的。

汉初的周勃曾经跟随刘邦东征西战，战功卓著，后封为绛侯。周勃死后，其长子周胜之继为侯爵，但因罪被除。汉文帝于是在周勃的庶子中选贤德的人继承爵位，大家都推崇周亚夫，于是周亚夫被封为条侯。

汉文帝临终时，训诫太子说：“假如有急事，周亚夫是真正可以付与重任的人。”汉文帝驾崩，汉景帝拜周亚夫为车骑将军。

汉景帝三年，发生了吴楚七国之乱。因为吴王濞所在的吴国不但物产丰富，而且还有产铜冶炼之业。其他各诸侯也有强大的经济实力。相形之下，景帝的力量反而不及吴、楚。敌强我弱，叛乱军队很快占领了大片地盘，形势万分危急。汉景帝想起父亲临终的嘱咐，马上任命周亚夫为太尉，东击吴、楚。

周亚夫果然不辱使命，平定了七国之乱。但由于功勋太高，因而跟景帝有了芥蒂。有一次，景帝在皇宫中设事，宣召周亚夫进见赐食。孤单单地在餐桌上摆下一盘大块肉，又没有刀具可将肉切碎，甚至连筷子也不摆。周亚夫回头叫人去拿筷子。景帝说：“这些不能令君满意吧?”亚夫免冠谢。景帝站起了身，周亚夫“因趋出”。景帝以目送之，曰：“这个人如此心怀怨恨，断不肯做我少年皇帝的下臣。”

没过多久，周亚夫的儿子为了替年老的父亲预办后事，便违反规定，买了甲盾五百副，准备殉葬之用。后来有人借此事

告周亚夫想兴兵造反。景帝知道此事后，便把此事直接交给一般狱吏办。周亚夫心想自己乃高贵出身，便不答理狱吏。景帝就把周亚夫押解到廷尉处，廷尉责问周亚夫说："君侯欲反邪?"亚夫曰："臣所买器，乃葬器也，何谓反邪?"吏曰："君侯纵不反于地上，即欲反于地下耳。"

于是，周亚夫被定罪下狱，气得绝食五天，呕血而死。

在厚黑怕经看来，周亚夫乃一代英豪之子，在西汉王朝危难之时，为其平定七国之乱，对刘汉王朝来说，可谓功照日月，恩泽千秋。可是一待政局稳定下来后，汉朝皇帝便全忘了急难之时，反以功高盖主而嫉恨周亚夫，屡屡找岔刺激他，终至死地。平心而论，汉景帝并非昏君，可他这种做法，确实太过苛刻，失去了人君应有的气度，更失去了知恩图报的千古美德，为后世讥笑。

过河拆桥之事，在普通人的生活中也可见，前几年一个小县城发生过这样一件事情。

个体服装店的店主赵某，新进了一批服装，本想赶在销售旺季，卖个好价钱。谁想因为进货时价高，而且款式又老，颜色也单一，故而销路不畅，时间一长，渐渐地资金就周转不开了。

一日，赵某守着冷冷清清的摊位，忽见一人蹬着一辆装满青菜的小三轮车从店前经过。此人是他过去与在同一单位上班的刘某，这刘某辞职后开了个饭馆，做些家常菜，只因价廉物美，生意比较火爆。

赵某寻思了几天，终于下决心向刘某借些钱。他向刘某说出了自己经营的苦衷，并证明他有能力以后归还这笔钱。

刘某为人豪爽，又因为同是个体经商，所以很爽快地就答应借给赵某二万五千块钱，借期为半年。赵某打完借条，刘某看都没看就随手塞进了裤兜。

过了一段时间，刘某妻子洗衣服时，未将兜里的东西掏尽，将这张借条一起洗了。

转眼到了半年，刘某因急需用钱，于是，就催赵某还钱。可赵某听说借条已毁，心中暗喜，决心赖账，于是揣着明白装

糊涂，矢口否认，刘某没有办法，只好诉诸法庭。

赵某此时生意转好，偿还借款已不成问题。可是他却只承认借了250元钱。

负责办理此案的审判员，发现此案甚是微妙，于是以调解为名，为两人安排了一次会面。

双方仍然僵持不下，审判员说：

“刘某，你和赵某过去是好朋友，要不你们也不至于跟他闹到这份上，不就250块钱，你们哥俩好好商量商量，我想赵某是会还给你的。”

说着，审判员拉开抽屉，撕了一把卫生纸，扭头说道：“我得先出去一下，你们俩先说着。”说罢，起身出去了。

赵某看着刘某懊悔的样子，忍不住幸灾乐祸地笑了起来：

“哥们儿，你告我的时候，没想到现在这模样吧，本来咱哥俩儿不错，就为这俩钱，你想让我丢人，没想到自己现了眼。”

说着说着他更得意了，凑过来说：

“你连借条都弄没了，还告什么状呀。我给你那二万五千后面减了两个‘零’就是想给你的报应，怎么样，不行我再给你减一个。”

说着，他又得意忘形地笑了起来。他正笑着，审判员走了进来，漫不经心地从办公桌抽屉里拿出了一个小录音机，倒带之后，按下了开关。

忘恩负义的赵某终于低下了头。由于失去了信誉，不久他的小店就从这条街上消失了。

古人说：“禽兽犹知感激，人孰能禽兽不如?”人们常说知恩图报，不报也就算了，可千万不能再进一步，做出过河拆桥的事情。

### ◎ 怕经实战：助纣为虐，绑上沉船

厚黑怕经认为，世上还有一种事绝不能做，就是助纣为虐。因为有了一个恶人，这个世界就嫌多了，再出现一个帮

凶，为害就更大，世界就更不太平。助纣为虐的帮凶不仅增加了受害的范围，还起到了推波助澜、扼杀良知的作用。所以说，帮助恶人做坏事的人，是恶人手中的刀，比恶人还要歹毒。因此，助纣为虐者不但会遭到世人唾弃，而且一旦上了贼船，就会随之一起沉没。

南宋初年的万俟卨，由于他干了一件助纣为虐的坏事，被永远地钉在了历史的耻辱柱上。

万俟卨是开封阳武县人，北宋末年，任转运判官的职务，后改为提点湖北刑狱。公元 1137 年，抗金名将岳飞任武胜定国军节度使。万俟卨在岳飞管辖范围内任职，千方百计讨好岳飞，以求升迁。岳飞是忠臣义士，生性耿直，且疾恶如仇，对万俟卨的行为很是反感。在遭到岳飞的一次斥责后，万俟卨对岳飞恨之入骨。不久，他来了一个恶人先击状，向朝廷上奏诉说："湖北是国家咽喉要地，岳飞长期职在此地，又深得民心，背叛朝廷是随时可能发生的。"

当时，南宋朝廷的宰相是秦桧，他早已被金国收买，哪里容得了岳飞与金人血战到底呢。于是，秦桧早就开始盘算拔掉岳飞这颗眼中钉和肉中刺，他四处寻找岳飞的冤家对头充当帮凶。当他打听到万俟卨对岳飞有怨恨时，马上召万俟卨入朝。万俟卨本是奸诈之徒，又善拍马奉承，在秦桧的保荐下，他很快做了监察御史，不久，又提升为右正言。

1140 年，岳飞率部连战皆捷，中原地区大部分被岳家军收复，抗金出现空前的大好形势。秦桧却坐立不安，决心破坏抗金的大好局面。于是，在秦桧的授意下，万俟卨在朝廷上对以岳飞为代表的广大抗金将领大加污蔑。秦桧也向高宗密奏："臣闻近来诸将获捷之后，颇有飞扬跋扈之态，以自己姓氏称号其军，诸军士卒只知其帅，不知天子，臣下对此深感忧虑。"

高宗听信了秦桧的谗言，几天后，下诏升迁韩世忠、张俊为枢密使，岳飞为枢密副使，并限令即日离军到京赴任。

这一年七月，万俟卨在奏章中捏造罪名说："今年春金人

渡淮南侵时，岳飞贪生怕死，擅违诏令，打算放弃淮西重镇山阴。”高宗已疑岳飞不忠，现在已完全不信任岳飞，接着秦桧党羽一同上奏，岳飞被免职。秦桧、万俟卨又收买岳家军中的王俊，指使他诬告岳飞长子岳云和其部将张宪谋反，于是，张宪、岳云、岳飞以谋反罪下狱。

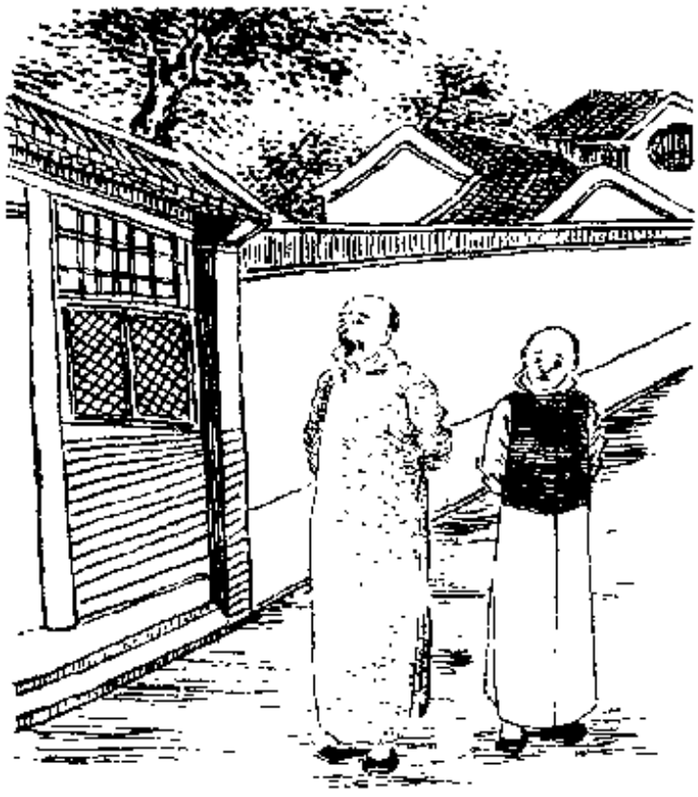
但是，有不少人站出来替岳飞鸣冤，秦桧和万俟卨感到陷害之辞已穷，再拖下去事情将败露，于是叫万俟卨赶紧定罪。抗金名将韩世忠听说这个消息，闯入秦桧府中质问道：“被告并未招认，何以竟欲定罪？”秦桧辩解道：“岳飞等人虽不认罪，但这些罪状莫须有（也许有）。”韩世忠愤慨地说：“莫须有三字，怎能使天下人信服？”

秦桧和万俟卨十分着急，赶忙召集审案人员。大理寺不得已，判岳飞两年徒刑，万俟卨大为恼怒，他擅自改判岳飞为斩刑，张宪为绞刑，岳云为三年徒刑。后来，又将岳飞改为赐死，岳云为死刑。

临刑前，万俟卨让岳飞等人画押，岳飞愤然挥笔，写下了“天日昭昭，天日昭昭”八个大字，一代抗金名将死时39岁。消息传开，朝野官民一片悲切号泣之声。

在厚黑怕经看来，助纣为虐者均属邪恶小人，他们的胸襟阴暗，品行恶劣，没有什么正义和道德可言，他们盯准向上爬的机会，在得志之心尤其炽烈时，这些人会像恶魔一样窥伺时机，会像疯狗一样上窜下跳，但是，由于这种人为了自己的利益，个人的得失恩怨，会置国家利益和他人于不顾，因此，他们注定要陷入万劫不复的深渊。万俟卨等人的所作所为加快了南宋王朝的灭亡，自己也落得了一个遗臭万年的下场，与秦桧夫妇一起永远跪在岳飞墓前。

## ■ 厚黑五怕：以邻为壑



——古人说：『邻如唇齿，唇亡则齿寒。』把灾祸转嫁他人的做法只会孤立自己，是取小利而招祸害的行为。

古人说："邻如唇齿，唇亡则齿寒。"把灾祸转嫁他人的做法只会孤立自己，是取小利而招祸害的行为。

以邻为壑，语出《孟子·告子下》，"禹之治水，水之道也。是故禹以四海为壑，今吾子以邻国为壑。"现代人主要用来比喻那些为了自私的目的，把困难或灾祸转嫁到别人头上。一个与周边邻里关系搞不好的人，是定然会孤立自己的。这种为了自身的安危，而把困难或灾祸转嫁他人的做法，极端缺乏道德之举，厚黑之士行事一定要引以为戒。

### ◎ 怕经实战：同事不必相轻

俗语说："同行是怨家。"而同行之间的竞争和妒忌，文人尤甚。三国魏文帝曾一针见血地说："文人相轻，自古而然。""轻"是文人竞争的一种独特方式，"轻"出生存空间，"轻"出宠幸，"轻"出名誉，"轻"出宗主地位。只要"轻"

死你，我就活出来。当然“轻”的手段、方法正是文化人的长项，自然是变化万千。

北宋文学家苏东坡，天资聪明，过目成诵，出口成章，有李太白之风流，胜曹子建之敏捷。官拜翰林学士，在宰相王安石门下从事，王安石很器重他的才能。然而苏轼自恃聪明，经常抬杠，给人下不来台。一次王安石与他作解字游戏，论及坡字，坡字从“土”从“皮”，于是王安石认为坡乃土之皮。苏东坡笑道，“如相公所言，滑字乃水之骨也。”使得原本轻松气氛一下消失了。又一次，王安石与苏东坡谈及鲵字，鲵字从“鱼”从“儿”，合起来便是鱼的儿子的意思。苏东坡又调侃说：“鸠可作九鸟解，《毛诗》上说：‘鸤鸠在桑，其子七兮’，就是说鸠有七个孩子，加上父母两个。不就是九只鸟吗。”王安石听了不再发话，但心中对苏东坡的轻薄非常反感，不久把他贬为湖州刺史。

苏东坡在湖州做了三年官，任满回京。想当年因得罪王安石，落得被贬的结局，于是，前往宰相府拜见。正赶上王安石午睡，书僮便将苏轼迎入东书房等候。苏轼闲坐无事，见砚下有一方素笺，是王安石两句未完诗稿，题是咏菊。苏东坡不由笑道：“想当年我在京为官时，此老下笔千言，不加思索。三年后，正是江郎才尽，起了两句头便续不下去了。”把这两句念了一遍，不由叫道：“呀，原来连这两句都是不通的。”诗是这样写的：“西风昨夜过园林，吹落黄花满地金。”在苏东坡看来，西风盛行于秋，而菊花在深秋盛开，最能耐久，随你焦干枯烂，却不会落瓣。一念及此，苏东坡按捺不住，提笔添了两句：“秋花不比春花落，说与诗人仔细吟。”待写下后，又想如此抢白宰相，只怕又会惹来麻烦，若把稿撕了，不成体统，左思右想，都觉不妥，便将诗稿放回原处，告辞回去了。第二天，皇上降诏，贬苏轼为黄州团练副使。

苏东坡在黄州任职将近一年，已到深秋，这几日忽然起了大风。风息之后，后园菊花棚下，满地铺金，枝上全无一朵。

东坡一时目瞪口呆，半晌无语。不由对友人道："小弟被贬，只以为宰相是公报私仇。谁知是我的错了。切记不可轻易讥笑人。"

于是，苏东坡一直想找个机会向王安石赔罪。想起临出京时，王安石曾托自己取三峡中峡之水用来冲阳羡茶，由于心中一直不服气，早把取水一事抛在脑后。现在便想利用送祝表到京的机会，带坛中峡水给宰相赔罪。

此时已近冬至，苏轼独自沿江而下，不想因连日鞍马劳顿，竟睡着了，及至醒来，已是下峡，再回船取中峡水又怕误了上京时辰，听当地老人道："三峡相连，并无阻隔。一般样水，难分好歹。"便装了一瓷坛下峡水，带上京去了。

上京来先到相府谢罪，王安石原谅苏轼以前没见过菊花落瓣。待苏轼献上瓷坛，童儿取水煮了阳羡茶。王安石问水从何来，苏东坡道："巫峡。"王安石笑道："又来欺瞒我了，此明明是下峡之水，怎么冒充中峡。"苏东坡大惊，急忙辩解说是误听当地人言，不过三峡相连，一般江水。王安石语重心长地说道："读书人不可轻举妄动，定要细心察理，我若不是到过黄州，亲见菊花落瓣，怎敢在诗中乱道。三峡水性之说，出于《水经补注》，上峡水大急，下峡水太缓，惟中峡缓急相伴，如果用来冲阳羡茶，则上峡味浓，下峡味谈，中峡浓谈之间，今见茶色半晌方见，故知是下峡。"王安石又把书橱尽数打开，对苏东坡言道："你只管从这二十四橱中取书一册，念上文一句，我答不上下句，就算我是无学之辈。"苏东坡专拣那些积灰较多，显然久不观看的书来考王安石，谁知王安石对答如流，苏东坡不禁折服。

在厚黑怕经看来，同事与相轻视是一种非常可怕的陋俗，很多人因恃才自负，唯我独尊，不知吃了多少亏，连一代大文豪苏东坡都不能免俗，看来"同事相轻"的确可"怕"。因此，厚黑怕经提醒世人：抬高自己并不意味着踩低别人，借贬损别人来抬高自己的形象，其结果不但对自己的形象毫无益

处，而且还往往会弄巧反成拙。应该记住："尺短寸长，各有千秋。"

### ◎ 怕经实战：远亲不如近邻

俗语说："远亲不如近邻。"但是，邻居之间也最容易引发矛盾。特别是碰上个只顾自家、不顾旁人，同时还听不进去别人的意见的邻居。比如，碰上这么个邻居怎么办？某家人常常打麻将，彻夜不眠。有时打到兴头上，正值深更半夜，几个人吹五喝六，又叫又笑，吵得隔壁邻居不能入睡。

这家人打麻将不算完，又开始房屋大装修，铺地板，粘墙壁，做木墙围，白天夜里折腾了半个月。因为麻将事隔壁、楼下提意见，他家趁修房和全单元对着干。他家主人外面找地方住，留下几个民工铺地板，把盛稀料的大桶放在楼道里，熏得全楼的人大冷天开窗子。有人来提意见，提了也没用，闹闹哄哄干了半个月。



众邻居盼着他家房子快修好，没想到修完了又开始打麻将，而且比以前人打得还多，还吵得慌。

不仅如此，装修完后，这家人又养了两条狗，一条大狗一条小狗，据说两条狗都是有户口的，什么外祖父是谁，祖父是谁都有记载。俩狗到底值多少钱，主人秘而不言。

他家狗值钱归值钱，好玩儿归好玩，就是太吵人。夜深人静时，大一声小一声地齐叫，哪怕有个风吹草动，树叶响一响，俩狗也像发现了什么敌情似地乱叫个不停。

楼上提意见，他家人就说："您说怎么办？一到夜里就用毛巾把它们嘴堵上？要不您把耳朵堵上？狗叫狗叫，狗还能不叫！"

到了夏天这家人把狗移到阳台，狗屎狗尿的臊臭味熏得楼下叫苦不迭，关上窗子太热，开开窗子太臊。找他家提意见，说收拾收拾，一收拾不要紧，开开水龙头就往地上冲，阳台上

的狗屎狗尿一块往下流，都溅到楼下新晾干的衣服上。

碰到这种只为自己着想，从来不替别人着想的主，不想发生矛盾都很难。每天遭受“折磨”的邻居们，渐渐地失去了理智，他们一起冲进这家不但把狗打死，还将这家人的家给砸了个稀巴烂，双方最后在派出所民警的调停下以邻居赔偿对方的损失才算了结。此后，这家人和邻居们形同陌人，见了面连个招呼也不打。没多久，这家人只好搬出了这个地方。

常言说：“一个巴掌拍不响。”厚黑怕经告诉我们，一旦碰到这种邻居千万别着急，别上火，则否--失去理智，最后两败俱伤，对已经倒霉的你来讲，就更不划算了！

俗话说：“邻如唇齿，唇亡则齿寒。”在厚黑怕经看来，为了自身的安危，而不顾邻里的做法，是缺德之举，是不可能搞好邻里关系的。从长远来看，也是取小利而招祸害的行为啊！因此，厚黑怕经提醒世人：“我以邻为壑，邻以我为仇”，不可不戒！

### ◎ 怕经实战：同行未必是冤家

有的人为了赚钱，总是想独霸市场；为了当官，总想独揽大权，于是一心想着挤垮同事、同行。他们在处理相互关系上，多是互相诋毁，互相攻击，互相欺骗。在厚黑怕经看来，同行竞争是很正常的，因为只有竞争才能带来活力，所以，厚黑怕经所怕的不是“竞争”，而是不顾对方死活，损人利己，甚至损人不利己的“恶性竞争”。

首先，厚黑怕经认为，同行既是“敌手”又是朋友。

两军相争，你死我活，非胜即败。在市场竞争中，谁都想胜不想败，这与战场上的情况极其相似。说市场竞争大家是“敌手”，因为它们在彼此竞争中带有以下性质：一是保密性。竞争双方在一定阶段一定情况下，都有一定的保密性。二是侦探性。竞争双方几乎都在彼此刺探情报，以制定战胜对方的策

略。三是获胜性。竞争双方无一不想胜利，都想获取一定利润，让自己的产品占领市场。四是克“敌”性。假若市场不能全部容纳下所有竞争对手时，任何一方都想保存自己而“灭掉”对方。但是，竞争对手在市场相遇，不应有冤家路窄之感，而应友善相处，豁然大度。这好比两位武德很高的拳师比武，一方面要分出高低胜负，另一方面又要互相学习和关心，胜者不傲，败者不馁，共同提高。

1988 年夏秋之际，全国不知何种原因，掀起了一股抢购热潮。广东神州燃气热水器厂正为自己的产品在广东成为抢手货而高兴时，同行业老大哥南京快速热水器总厂派人带着他们的产品“玉环牌”燃气热水器南下广东，准备在广东市场占一席之地。

“玉环牌”热水器南下广东的新闻发布会，专门给神州燃气热水器厂厂长发去请柬。请柬送来了，人家使出了外交手段。神州燃气热水器厂是广东最大的燃气热水器生产企业，现在竞争对手堵到家门口，投石问路也好，投石示警也好，总之，要试探一下神州燃气热水器厂的反应。应邀前往，必定要被邀请讲话，讲什么好呢？说“南京快速热水器总厂是热水器行业的老大哥企业，‘玉环牌’热水器质量好，价格低，大家都买吧。”说南京快速热水器总厂的“玉环牌”不如我们厂的“神州牌”，又于情于理不通。最后，厂长考虑再三，还是去了，并且当着商家和新闻记者，郑重其事地为“玉环牌”热水器唱了半个小时赞歌，结果宾主都满意。

其次，厚黑怕经认为，“争”亦有道，不可“暗箭”伤人。

在竞争中，对手之间为了自己的生存发展，竭尽全力与对手竞争是正常的现象。但是，在竞争中一定要运用正当手段，也就是说，只能通过进行正大光明的“擂台比武”一决雌雄，切不可用鱼目混珠、造谣中伤、暗箭伤人等手段贬损对手。

比如，生产“神州牌”热水器的张鸿强是广东顺德县人，

1984 年，带着三十几个农民工，以 10 万元起家，生产燃气热水器，在他费了九牛二虎之力使“神州牌”热水器通过正式鉴定，获准生产时，一个月前，广州的一家热水器已通过鉴定。

张鸿强起初的想法是，日产一百台热水器，安安稳稳过日子。这种想法很不现实，一是手工磨制有关部件质量很难保证，二是广州城里存在竞争对手。于是，他先是请来了世界上专做燃气具阀体的日本神菱公司的技术人员指导，接着又到日本参观了几乎所有的热水器生产厂家，买回两台角度加工机床，这样，“神州”热水器以其上乘的质量，赢得了用户，与广州那家热水器厂竞争的结果，双方都有发展，各家占住了各自的市场。

1988 年，“神州”热水器借助于市场上的“抢购”风，年产量达到 17 万台，税后盈利 1000 万元，一年赚回全部投资，还赚了 190 万元。正当张鸿强组织职工加班生产时，一个消息传来：一座投资 450 万，全套引进世界名牌厂家生产线的大型现代化燃气热水器厂在顺德县内破土动工，年底可望投产。张鸿强明白，坐落在同一县境的这座大投入、高起点的热水器只要一上市，“神州”热水器就完了。于是，当机立断：决定投资 460 万，建起年产 30 万台热水器的“神州城”。正是在这种光明正大的竞争中，这两家企业，在全国都确立起自己的地位。

第三，厚黑怕经认为，“大路通天，各走一边”，不要以一时胜负而喜忧。

天高任鸟飞，海阔凭鱼跃。市场是广泛的，多元的，一个有灵敏头脑的企业家，在别人挤满热门的康庄大道上，不必因为自己受挤而妒火中烧，应果断地避开众人，踏上冷门的羊肠小路，照样可以到达光辉的顶点。

浙江金华印染厂曾一度积压了四万米佳斯呢，看到其它企业都在削价处理，该厂也曾下狠心将出厂价每米 10.2 元下降

到9.5元，但由于竞争对手众多，再加之产品本身的质量、档次和功能都没有改变，仍无人问津。后来，该厂组织力量重新攻关，成功地开发出了手感括爽、毛感和绒感强，色彩丰富、花型人时，适宜做花西服、夹克衫、风衣和各类时装的第二代佳斯呢。这个产品一投放市场就供不应求。

俗话说："风物长宜放眼量。"在厚黑伯经看来，竞争对手不可以一时胜负论英雄，更不可以一时失利而迁怒于竞争对手。只有保持这样一种心态，才能处理好同行之间的竞争。

## ■ 厚黑六怕：强人所难

——勉强别人做他们不愿做的事情对自己并不会有好处，反会给自己留下没法预想的祸患。

勉强别人做他们不愿做的事情对自己并不会有好处，反会给自己留下没法预想的祸患。

俗话说："强扭的瓜不甜。"勉强别人做他们不愿做的事情，剥夺了他人的选择权力，这是十分霸道的，也只会事与愿违。这样对自己不但不会有好处，反会留下遗患。因为，要改变他人的意志或意愿很难，试想，让一个在意愿和情感上都和你离心离德的人去做你希望的事，没有比这更荒谬了。厚黑怕经认为，在处理与他人关系上，一定要客观了解对方，恰当要求对方，宽容对待对方。

## ◎ 怕经实战：强扭的“瓜”不会香甜

古人曾总结出许多处世哲学，比如“忠恕待人，不强人所难”，既是一条远害保身的原则，更是行厚黑所必须遵循的一条铁律。“方圆处世，宽严待人”是中国处世哲学的核心内容，这方面的阐述、名言、警句也最丰富，诸如忠恕、宽容等，都是在认识到强人所难的危害性之后，才总结出来的。

唐朝大奸臣鱼朝恩曾经可以一手遮天，朝廷官员们害怕他几乎到了不敢抬头看的地步。宰相们在决断政事时先没有同他商量，鱼朝恩就会瞪着眼睛发怒说：“天下的事情，难道可以不通过我吗?”鱼朝恩的一个小养子十四五岁，开始就在内殿供职，皇上因为鱼朝恩的缘故，就特地赐给他绿色官服。不到一个月，有个品位在其养子之上的宦官，在殿前排班列队的时候，担心自己落后，就往前赶，不小心碰了其养子的手臂。这小子就跑去告诉鱼朝恩，认为自己的位次太靠后，受到了同僚的欺负。鱼朝恩大怒，第二天到皇上面前说：“臣的小子，官位在同僚们的下面，希望陛下特别赐他金章，让他排到前面去。”皇上还未来得及开口，而鱼朝恩就下令让有关部门执行，并让他的养子前来谢皇恩。这鱼朝恩可以称得上是一位行厚黑之术者，他作了很多厚脸黑心的事，但是他实质上并没有领悟厚黑怕经的精髓，过分强人所难，气焰太器张，尽管炙手可热，皇上一时也不能怎样他，却从此埋下了祸根。最后，还是被代宗皇帝设计缢死。

在厚黑怕经看来，如果说鱼朝恩之死是死有余辜，那么另一个历史人物之死就令人惋惜了，这个人就是韩信。韩信一生战功赫赫，而且对刘汉王朝忠心耿耿，只是因为一时强人所难，为自己埋下祸根。

韩信是中国历史上著名的将帅，他指挥了一系列以少胜多，以弱胜强，出奇制胜的战役。韩信指挥的背水列阵、暗渡

陈仓等战役成为古代战争史上著名的战例。刘邦曾称赞韩信是攻必克，战必胜的将军，自叹不如。

韩信在军事指挥中，能当机立断，表现出大将风度，在个人问题上，却不十分果断，一方面他受封建忠君思想的影响，要报知遇之恩，不肯背叛刘邦，另一方面，他又以自己庞大的军事实力向刘邦邀功，讨爵位，讨封地，甚至向刘邦施加军事压力，引起刘邦的疑虑。

韩信不如同时代的张良大度、潇洒。张良为汉王朝的建立做出的贡献并不亚于韩信，但他在功成名就之时，放弃了高官厚禄，他追随刘邦的目的并不是为了富贵，韩信则向刘邦邀功。韩信亦不如同时代的萧何圆滑，萧何对刘邦忠心耿耿，但他高于韩信的地方是经常巧妙地消除刘邦对自己的怀疑，避免功高震主，甚至不惜将自己的家属都送往激战的前线。而韩信却恰恰相反，他不但不消除刘邦对自己的怀疑，而且经常引起刘邦对自己的怀疑。

具体说来，韩信的失误在他平定齐国后。韩信占领齐地之后，项羽就派谋士武涉游说韩信。武涉说："楚汉并力攻秦，现在秦已灭亡，分土割地，各自为王，正应当休养生息，让百姓安居乐业，但刘邦兴兵东侵，挑起了战争，他侵人地，夺人土，胁制诸侯，与楚相争，目的是想吞并天下。您明智过人，难道没有观察过，刘邦不但贪婪，而且是个不讲信义的小人，他几次落人项羽的手中，项羽不忍杀他，让他为王蜀汉，也算情义两尽。但他不念旧谊，却发兵攻击项羽，是不讲信义。您为刘邦出力很大，表面上受他重用，但早晚要被他所害。今日您韩信得以生存，是因为有项羽的存在，汉王想利用您。项羽今天灭亡，您明日就将被擒！现在刘、项二人争天下，您有举足轻重的地位，您支持刘邦，刘邦就会战胜项羽；您支持项羽，项羽就会战胜刘邦。"最后，他又给韩信指明出路说："你曾是项羽的部下，与项羽有故交，何不与项羽讲和，三分天下，鼎足称王，楚汉两国，都不敢与足下为难，这乃是万全

良策。”

韩信笑答道：“我以前跟随项羽，只不过做了一个侍卫，只能替项羽站岗，言不听，计不用，所以背楚而归汉。汉王授我上将军印，付我数万兵士，待我十分亲厚，把自己的衣服脱下来让我穿，把自己的食物给我吃，对我言听计从，我才有今天。我若背叛汉王，必没有什么好结果，我已誓死跟随汉王，请您代我辞谢项羽的好意。”

事实上，随着韩信占的地盘日益扩大，刘邦对他已经不放心了。当他带兵进攻齐国时，刘邦派郦食其前往齐国劝降，其目的就有夺去韩信伐齐之功，削弱他的影响和功绩。但这一计划因韩信仍然攻齐，占领齐地而未能起到作用。在刘邦认为韩信已是功高震主的时候，韩信却仍在迷雾中，没有看清形势。

韩信平定了齐地，想做个齐王，就派人给刘邦送信说：“齐国南边紧靠楚国，这里的人反复无常，如果不立一个王，恐怕难以维持齐地的秩序，我愿意暂时代理齐王。”

当时刘邦正在荥阳前线苦战，看了韩信的信，十分气愤，他骂道：“我困守此地，日夜盼望着他来帮助我，他不来助我，还要想做齐王。”这时，刘邦的谋士张良、陈平坐在刘邦身旁，听到刘邦骂韩信，怕引起韩信的不满，就连忙偷偷地踩刘邦的脚，好在刘邦心领神会，反应敏捷，立即机警地改口骂韩信说：“大丈夫南征北战，平定诸侯，要做就做真正的齐王，何必要代理齐王呢?”

刘邦派张良专程去齐国，代表刘邦封韩信为齐王，让他派兵攻打项羽。很显然，韩信的这个齐王，是刘邦不情愿给他的，是韩信用实力胁迫来的，这就叫“强人所难”。一旦消灭了项羽，刘邦决不会让他继续做齐王，而韩信却以为刘邦不会夺去他的齐王。

公元前202年10月，刘邦追击项羽到阳夏，派人通知韩信、彭越，要他们带部队去固陵会合，共同围歼项羽。韩信、彭越故意误期不到，结果刘邦被项羽打得大败。

刘邦问张良："韩信、彭越为什么不带兵来?"张良说："眼看项羽就要被打败，但韩信等人的封地还没有确定，他们心里不踏实，所以违约不至。"

刘邦马上把陈县以东到东海的地区划为韩信的封地，把睢阳以北到谷城的土地封给彭越，从而才换回了垓下大战的胜利。可是，在厚黑怕经看来，韩信再次犯了巨大的错误，以违约讨封地，这又是在"强人所难"。如此屡次三番地强人所难，韩信的好日就要到头了。

果然，刘邦战败项羽后，回到定陶就用突然袭击的方法进入韩信的军营，夺了韩信的军权。以韩信对楚地熟悉为理由，改封韩信为楚王。

韩信就任楚王后，每次出巡，都带着军队，戒备森严，这更易引起刘邦的怀疑，恰好韩信收留一个楚将钟离昧，刘邦心中大惊，一个韩信已难以对付，再加一个钟离昧，实在是一大威胁，就派人要韩信交出钟离昧，但韩信与钟离昧关系不错，没有将钟离昧交出来。公元前201年10月，有人上书告发韩信谋反。刘邦想征讨韩信，他征求陈平的意见。陈平认为刘邦的军队难以战胜韩信的军队，其手下的大将也没有一个能抵得上韩信，如果派兵讨伐，韩信就会举兵反抗，那样是很危险的，因此要用巧计擒获他。

于是，刘邦通知各诸侯国，说自己要到云梦泽游猎，要各诸侯到陈地会见。韩信接到刘邦的通知，心中非常矛盾，他曾被刘邦两夺兵符，怕刘邦借机害他，韩信的部下也对他说："你不是收留了钟离昧吗？刘邦对此不满，你杀了钟离昧，刘邦就不再怀疑你了。"

韩信杀了钟离昧，并带着他的头颅，去见刘邦，刘邦令军士将他捆住，韩信才知落入刘邦的圈套，他愤恨地说："果真像人们说的：'狡兔死，良狗烹；飞鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡。'天下大势已定，我当然应该死!"

在厚黑怕经看来，世上"没有难人的事，只有强求的

人”。因此，在行使厚黑的时候，切切要牢记一条怕经箴言：不可勉强别人做他们不愿做的事情。

### ◎ 怕经实战：待人不可以“横挑鼻子竖挑眼”

在厚黑怕经看来，强人所难的另一种表现就是故意挑毛病，硬找差错，没有问题也要找出问题来。这种人有时伪装成对工作事业认真负责的样子，有时又换上一副蛮横不讲理的嘴脸，他们自以为聪明透顶，总能为自己的行为找到“理由”。而事实上，他们并非冲着真理而来的，恰恰相反，他们只是以此作为口实和把柄，来达到他们自己的不可告人的目的。但是厚黑怕经告诉我们，不要忘了，如果有谁也像他们那样，用他们的矛，刺他们的盾，恐怕他们也会束手无策了。

从前有一个无恶不作的乡绅，在他的地界上有一棵小樟树，一个农家的孩子在地界边割草，无意中割伤了小树，结果被乡绅看到了，抓住了这个农家的孩子，让孩子的家长来领人。乡绅指着那棵小树苗对农民说：“你看看，这就是你家的小杂种干的坏事，你看清楚了没有，这是一棵樟树，虽然它还小，可二十年以后，就是有用之材，所以今天你一定要赔偿。”农民想，像这种树苗，河边上到处可见，便满口答应了下来。

他去找了一棵同样的树苗，小心翼翼地挖出来，不伤一点根，抱到了乡绅的田地边，乡绅看后说：“这棵小了，没有我地上的这棵大。”农民又去找了一株大的，还是极小心地挖出来，又抱到了乡绅的地里。乡绅看了树苗后，对农民说：“这棵又大了。”农民对他说：“树苗大一点可以早点成材，又有什么不好呢？”乡绅摇着头对农民说：“哎，你说错了，我那儿子还小，这棵樟树是我为了将来给他做箱子用的，我要这么大的树苗没有用，你还是重新换一棵，不然乡亲们会说我欺负你，占了你便宜。”农民无奈只好沿着河边不停地找，既不能

大，又不能小，这就难办了。不知走了多远，他突然觉得眼前一亮，有一棵树苗看起来和乡绅田里的那棵一摸一样。当乡绅看这棵苗子，也觉得有点意外，似乎就是同一株。他背起双手，俯身仔细察看农民拿来的树苗，然后再去察看田地里的那株。良久，他才拍手大笑起来："哎呀，就差这么一点，我这苗子之间有七片叶子，而你那棵只有六片叶子，你不相信可以自己看。"

农民没有办法。乡绅坚持要农民赔他一片叶子，天要黑了，农民急着回家。最后乡绅提出一担谷子换他这片树叶，农民没有办法，只好自认倒霉。

在厚黑怕经看来，这种善欢吹毛求疵的人往往自以为聪明，其实他们是最愚蠢的人。就像上面的故事，这个农民再老实，最终也会看出这位乡绅不怀好意，是有意刁难。可见，这种人的行径是很容易看透的，一旦被看透还谈什么行厚黑之术，别人早就提防了。因此，厚黑怕经提醒世人：要与人为善，"见人之一善而忘其百非"；绝不能加罪于人，"见人之一非而忘其百善"。这才是远害保身之道。

### ◎ 怕经实战：敲诈勒索只能激化矛盾

在所有的强人所难中，最恶劣的就是敲诈勒索。敲诈勒索至少有两种情况，一种是因为手中有权力，人家要求自己办事，自己便从中敲诈勒索。另一种则是利用别人的隐私进行敲诈，我掌握了你的某种见不得人的隐私，便向你勒索钱财，否则就给你抖出来。

第一种敲诈是在一种权力网的保护下进行的，干这种事的人以为靠权力的庇护，就可以一手遮天。但是，这种人不要忘了"水可载舟，亦可覆舟"的古训，和"哪里有压迫，哪里就有反抗"名言。所以，欲行厚黑之术者应守此一忌。

东汉末年，社会黑暗到了极点。光和元年，为了弥补财政

匮乏的局面，宦官们怂恿汉灵帝公开设立卖官所，以前只把一些低级官职出卖，现成是自关内侯到虎贲、羽林都可公开出卖。据记载，官位的标价是以官吏的年俸计算的，官位的售价是官吏年收人的一万倍。

当时，有个宦官头目张让，他是卖官所主持人。张让除了通过卖官所得为皇家创收外，又提出以后官吏调任、晋升或新官上任也必须支付三分之一或四分之一的官位标价，也就是说官员上任要支付相当25年以上的合法收人。许多官吏因无法交纳如此庞大的“做官费”而吓得“弃官而走”。有一位叫司马宣的人新任巨鹿太守，这人为人正派，很有名气，总算能被减免三百万，但是他上任后还得交纳数目相当的钱。他在上任的途中服毒自杀了。

这种明目张胆的敲诈勒索最终导致了东汉政权的倒台。

这种事情在封建社会是层层出不穷。南朝梁武帝对贪官污吏就比较放纵，为政者多贪婪成性，大肆勒索，横征暴敛。当时有一位郡守叫鱼弘，被人称为“四尽太守”，因为他为官时有四尽：水中鱼鳖尽，山中獐鹿尽，田中米谷尽，村中民庶尽。可见其勒索、盘剥之甚！又如，后晋时赵在礼任职宋州，千方百计勒索百姓的钱财，人民痛恨不已，当他离任时，百姓争相传告“眼中钉”终于被拔除。可是，过了一段时间，赵在礼又回来镇守宋州，他更是肆无忌惮地敲诈勒索，每人征敛1000钱，并自己命名为“拔钉钱”。可见其嚣张的程度。敲诈勒索导致民不聊生，激化社会矛盾，涣散民族的凝聚力，最终导致国破家亡。历史的教训十分深刻，因此不可不怕！

第二种敲诈勒索更加卑鄙无耻，利用别人的隐私进行敲诈历来都被人认为是一种下流的手段，因此，欲行厚黑之术者应引以为戒。但是这在人们生活中却不时出现。

例如，在一个小山村中，相貌堂堂的明某和老实巴交的和某是好朋友。和某的妻子兰自从见到明某那男子汉的魁梧身材，那眉清目秀漂亮的脸蛋，内心不禁一阵骚动。

这兰可不是一只好鸟，已经是结了婚的女人，仍然还那么轻浮，看见有点模样儿的老爷们，腿都走不动道儿了。于是明某一来到和某家，兰就使出混身解数勾引明某，并尽量留住明某在她家多住几天。一天明某终于答应住在她家，兰对此心中是一番欢喜，心想这第一步设想总算实现了，随了自己的心愿。这天夜里，兰趁丈夫和某熟睡之机，悄悄地来到了明某住的小屋。

从这以后，这一对狗男女真是臭味相投一拍即合，一有机会，他们就鬼混到了一起，并且多次发生了两性关系……和丈夫比较起来，兰心想明某才是她心目中最向往的男人。她有时常常这样想：要是我早认识明某该有多好呀！那也就没有和某什么事了。想到这里，她不免产生一丝遗憾，可遗憾过后她又想：我现在不是也很好吗？

厚黑怕经认为，要想人不知，除非己莫为。这件事日久天长，迟早总有一天是会暴露的。和某很快就隐隐地察觉了两个人反常的表现。为什么这个明某三天两头地往这跑？为什么他们之间总是那么眉来眼去的？为什么兰夜里总是一个人出去？他的脑海里产生了一连串的问号。由于和某在思想上有了警觉，他终于发现了兰和明某的丑恶行径。

可遗憾的是，奸情被发现以后，和某不但没严加制止，反而决定利用这件事狠敲明某一笔钱。于是，开了一张十万块钱的清单，说自己只要这笔钱而不管他们的关系如何发展。明某一看到这张单子，犯了愁，自己哪有这么多钱哪！他越想越觉得不对劲，认为显然和某是在敲诈他，于是，他急忙找兰商议解决问题的对策。

兰当然很了解自己丈夫的秉性，他要是做出一个什么决定，那就别想拉回来。这可怎么办？丈夫要钱，三天以后，如果钱交不出来，那和某将到法院去告他们。

经过一番密谋，一个邪恶的计划出台了。

这天晚上，兰扶丈夫早早睡下，待看到丈夫已经熟睡了，

她认为时机已到，便悄悄打开后门，让明某进来。两个人关了灯，然后一前一后窜到床上，一个按住双腿，一个狠掐脖子，睡梦中的和某，竟连一点反抗的力气都没有了。然后，两个人把尸体抬到地上，伪造了现场，给人们一种和某上吊自杀的感觉。她自以为把现场伪造得已经是天衣无缝了，可是她那点小本事是瞒不了侦察人员犀利目光的。她最终被押向了刑场……

如果这些人做事懂得什么叫“怕”，可能就不会发生这个悲剧了！

在厚黑怕经看来，为官者敲诈勒索会导致民不聊生，最终可能国破家亡；为民者敲诈勒索会导致矛盾激化，最终可能家破人亡。因此，厚黑怕经提醒世人：“敲诈勒索一时富”，“头上剑悬夜难眠”。

### ◎ 怕经实战：不可把人往“绝路”上逼

还有一种人，他们并不会做出敲诈勒索这种恶劣的事来。他们为了维护自身利益，向别人提出要求，这本身无可厚非，但是问题出在他们做事太绝，不给对方一点回旋余地，最终把对方逼上绝路，自己也落个“鸡飞蛋打”结局。

在厚黑怕经看来，如果双方是不共戴天的仇人，把对方逼上绝路，还有情可原，而如果是发生在亲人之间就太不应该了。比如，古代流传下来一个故事，一家老夫妇俩，膝下无儿，却有三个女儿。老夫妇家财万贯，三个女婿争着献殷勤，一天到晚围着老两口儿转。可一旦老丈人被抄了家，家道一落千丈，三个女婿就变脸了，谁也不奉养老人，把老人推过来推过去，让老人寒透了心。现实生活中，也有类似的例子，就有一位老丈人把女婿逼上黄泉路的事情。

在一座小山村里，刘老汉的儿子要结婚了，女方家长索要了很多钱财，老汉气不打一处来。儿子成了家，老汉这块心病始终没有去，总想出出这口气。不久，女儿也搞了对象，他觉

着机会来了。

按当地人的习俗，确定恋爱关系，要喝“订婚酒”。订婚这天，老汉来到女儿的恋人家，张口就要1200元彩礼钱。

女儿的对象小张四处张罗，才凑足了1000元，给了老汉。老汉的脸立即沉了下来：“没钱还想娶媳妇，罚款600元。”

不给钱过不了“订婚”关，不张只好忍痛卖掉部分口粮和一头小猪，交上了钱。

这次“罚款”成功使老汉很是得意，从此，动辄就“罚款”。结婚这天，男方来女家接人，老汉又来劲了，说：“没有200元的‘起嫁钱’别想把人接走！”新郎听了，无可奈何，只好四处求人借钱，把200元恭恭敬敬送到老丈人的手中。

就这样，仅结婚前后，老汉就向女婿索要了6700余元。这些钱大部分都是东凑西借的，婚后债主们纷纷上门索钱要债，丈人又三天两头地以各种名目向女婿要钱。

女婿走投无路，上吊自缢，被人救了下。老汉见女婿背了一屁股债，就把女儿接回家，女婿一见鸡飞蛋打，再次上吊，老汉的女儿也就成了寡妇。

父母干涉子女婚姻的事情，屡屡见诸报端。看来，把人逼上绝路的悲剧不仅边远山区发生过，大都市也时有发生，不能不令人深思。

甲男与乙女相恋已多年，情投意合，相亲相爱。那曾想，甲男的父母为儿子选了一位有海外关系的姑娘，勒令儿子与女孩断绝关系；同样，乙女的父母也为女儿找了一个大款，逼迫女儿与男方一刀两断。两人苦苦哀求父母不要干预自己的婚事，反而招来更加粗暴的干涉。男方的母亲大闹女方的单位；女方的父亲则让其兄长天天跟踪妹妹，不许她与男方相见……两人在绝望的情况下，偷偷离开各自的家，来到护城河边，痛哭之后，双双投河自尽了。

丙男和丁女，从小青梅竹马，两方家长也有意结为儿女亲

家。可是，后来两家都在路边各开了一家小饭馆。开始还相互笑脸相向，互问生意兴隆，后来，便有些不睦。先是男方家嫌女方家的饺子抢了自己的生意，后是女方家说男方家的火锅抢走了自己的顾客。渐渐地，互相谩骂，三天一大吵，两天一小吵，竟然反目成仇。

与双方家长不同的是，丙男和丁女仍深深相爱着，相约共结百年之好。可是双方家长岂能同意与仇家结为亲家？男方的母亲藏起户口本，不许儿子办结婚手续。女方的家长索性立马就要把女儿嫁给一个四十出头的大款儿。

最后，两人双双出走，在外同居。双方家长费了很多周折，找到了他们同居之处，强拉他们回到各自的家去。男方家的亲属竟然对丁女大打出手，说她勾引男方。女方家的人见了，也动手去打丙男。双方由此闹得更不可开交。被弄得筋疲力尽的两人不得以也走上了绝路，一出现代版的罗米欧与朱丽叶就这样上演了。

俗话说："与人方便，与己方便。"在厚黑怕经看来，强行强为，六亲不认的人是没有好下场的，因为这种行事的结果是越来越被动，越来越进退维谷，最终使自己失去了"回旋空间"，从而不得不直接去面对可能的伤害。因此，厚黑怕经提醒世人：你在为难别人之时，也正是在为难你自己。

# 〔第二篇〕

# 莫犯傻：不能糊涂办错事

李宗吾曰："谋国不忠非怕也，朋友不信非怕也，战阵无勇非怕也"，"其为人也怕，而敢于在外为非者鲜矣。"世人都不想犯糊涂，但又难免犯糊涂。有没有办法可以避免这种尴尬境地呢？厚黑教主认为，办法是有的，就是要懂得"怕"。王莽之失败，就是由于他不懂得"怕"，如果他心存"怕"念，终身不露，"恐怕至今孔庙中，还会写一个'先儒王莽之位'，让其神灵得以大吃其冷猪肉"。

## ■ 厚黑七怕：机关算尽

民谚曰："聪明反被聪明误"，莎士比亚说，"傻子自以为聪明，但聪明人知道自己是个傻子"。

《红楼梦》中点评王熙凤云："机关算尽太聪明，反误了卿卿性命。"的确，现实生活中，搬起石头砸脚的事太多了。难怪英国伟大的剧作家莎士比亚曾说："傻子自以为聪明，但聪明人知道自己是个傻子。"在厚黑教主看来，自以为聪明是最大的犯傻。

### ◎ 怕经实战：关公面前耍大刀

厚黑之道并不是不讲策略和手腕，但是一定要看对象。小

聪明蒙一蒙糊涂蛋是可以的，但是遇到了“门清”的主就不灵了，这时就千万不可要小聪明，否则只能是偷鸡不成反蚀一把米。

战国时期，齐威王即位以后，不问政事。朝政掌握在一班卿大夫手里。一连九年，官场中贿赂公行，乌烟瘴气，国家积贫积弱，其它诸侯国趁机纷纷入侵。在决定国家生死存亡的时刻，齐威王决心振作起来，励精图治。

于是，齐威王向朝臣们询问各地方官吏的政绩如何，这些人几乎众口一词，都说阿城大夫最好，即墨大夫最坏。

过了不久，齐威王把阿城大夫和即墨大夫召回来，把文武百官也一起召集在皇宫的大殿上。这些人以为齐威王一定听信了他们的话，让阿城大夫来领赏，让即墨大夫来受处罚，都暗自高兴，心想阿城大夫升迁后，又会少不了他们的好处。

齐威王先叫即墨大夫上来，众人瞧见殿上放着一口大锅，烧着满满一锅水，以为要给即墨大夫行刑。可是，没有料到齐威王对即墨大夫说：“自从你到了即墨，天天有人告你，把你贬得一无是处。我就派人到即墨调查，他们到了那里，看到田地里长着绿油油的庄稼，人们丰衣足食，安居乐业，这都是你治理即墨的功劳，你把心思都投入到治理政事上去，不送礼贿赂上司，这正是你的贤德。像你这种老老实实、勤勤恳恳、不吹牛不拍马的大夫，实在是太少了啊，今天我特意叫你来，加封你一万家户口的俸禄。”

随后，齐威王又把阿城大夫叫来，对他说：“自从你到了阿城，天天有人在我面前夸赞你，我派人到阿城去调查，看到那的田里长满了野草，百姓们啼饥号寒，敢怒不敢言，这都是你治理阿城的罪恶。你只知搜刮民财，经常回朝内贿赂这帮贪官，像你这样的再不惩办，国家还成何体统。”于是，下令把阿城大夫扔到了大锅里。

齐威王威严地对一帮大臣训斥道：“我常在宫里，怎么能知道外边的事？你们就是我的耳目，应该把看到的、听到的都

如实告诉我。可你们贪赃受贿，颠倒黑白，混淆是非，这不等于堵住我的耳朵，扎瞎我的眼睛吗？要你们何用。”。齐威王根据这帮人罪恶大小，相应地惩治了他们。

在厚黑怕经看来，这帮大臣错就错在，还以为齐威王和以前一样糊涂，而没有察觉到面对国家生死存亡的时刻，齐威王变得比任何人都精明，这时，再玩弄“小聪明”，“关公而前耍大刀”，只能是“自取其辱”。因此，厚黑怕经提醒世人：事物是复杂多变的，不顾客观实际，一味循着自己的思路去行事，卖弄小聪明，是愚人的行为，是招灾引祸的根源。

### ◎ 怕经实战：拍马屁拍到了马蹄上

常言说：“千穿万穿，马屁不穿。”正如前文所言，官场上耍小聪明欺骗上司可能引火烧身，那么是不是说上司喜欢拍马就可以无所顾忌了？答案是否定的，拍马屁同样要看对象和场合。

厚黑怕经认为，拍马屁这种手段运用不当，其效果往往会适得其反，到头来，不仅白忙活一场，而且还会闹个灰头丧脸，适得其反。

宋朝的时候，有位姓李的将军，带兵出征，军功显赫，身边自然不缺拍马之徒。有一天将军正在洗脚，被一位拍马之士瞧见了，哎哟，这不是天赐良机吗！拍马之士走上前，故作探寻状：“香，真香，赛过茉莉，胜过桂花。我说这香味是打哪儿来的，原来是从将军您脚上散发出来的。将军呀，你的脚怎么这样香，我老远就闻到啦。”

这位拍马之士的这番话若是对一位女上讲，没准能让她芳心大动，但对一位带兵打仗的将军来说，就有点太过肉麻了，后果也就是可想而知了。

一般来说，皇帝老儿大都爱听马屁精的“颂歌”，而且一听就发昏。因此，马屁精们捞到不少好处，更加勤奋地大拍特

拍。不过，也有个别皇帝，头脑还算清醒。遇到这类皇帝，那就活该马屁精倒霉啦。

明朝的时候，有一位太监，跟随武宗朱厚照南巡，他从北京一路拍马到南京。有一天，朱厚照心血来潮，想体验一下撒网捕鱼的乐趣，就到后湖撑船捕鱼。无奈技艺欠佳，忙活了半天，才捞到些蛤蟆臭虾。这位太监居然毫不犹豫地开拍了："陛下，您捕的这些东西还真不赖，拿到市场上能卖五百两黄金。"没想到朱厚照不吃这一套，干脆地说："好，拿钱来吧，这些统统卖给你！"

据说，东晋十六国时期南燕献武帝慕容德，在延贤堂举办国宴，招待群臣。酒酣耳热，慕容德问群臣说："诸位爱卿，朕的治国才能如何呀？"这帮大臣一听此言，不顾已有三分醉，争先恐后地吹捧说："陛下治国才能实在是高！"谁知，慕容德对这个回答并不满意，嫌太笼统了，于是又问道："朕可与古时哪位帝王媲美呀？"青州刺史鞠仲站起身，高声回答："陛下的文韬武略，盖世超群，前无古人，后无来者。光武帝刘秀只配当您的徒弟，汉高祖刘邦也只能望望您的后脑勺。"

慕容德先生听罢，眉开眼笑，当场赐给鞠仲，锦帛一千匹，良田一千亩，美女一千名。鞠仲他做梦没想到，慕容德今天出手会这么大，于是，双膝跪下，磕头如捣蒜："谢谢陛下！谢谢陛下！"

不料，慕容德见状，哈哈大笑："爱卿不用谢，朕刚才乃是戏言。爱卿用假话捧朕，故而朕也用假话赏卿。

厚黑怕经认为，对于拍马屁的人来说，上司不上当也就罢了，就当没拍，但是有专门跟拍马屁的人过不去，碰到这种人就不是"自认倒霉"那么简单了。清代大学者纪晓岚就是这样一种人。

纪晓岚官至礼部尚书、协办大学士。凭纪晓岚先生的身份、地位、才学，哪一项都不由得你不恭敬、奉承、景仰。可

是，偏偏纪先生就是看不惯别人拍马屁，于是他想出了一套办法，整治这些“势利”之人。

他的做法是，首先让人觉得自己不仅不值得尊敬、奉承，而且是一个奚落的对象；然后，让你知道他的身份，大跌眼镜，连呼“失敬、失敬，久仰、久仰，多有冒犯，有眼不识泰山”。

一次，纪晓岚赴江南主考，到了武昌，他见一酒楼上有不少才子汇集一处，谈文论诗，准备应试。他想借机摸摸考生的底，就上楼凑到近处坐下。众才子见一个素不相识又显然很平常的老头，招呼也不打，就毫不客气地与他们平起平坐，很有些看不起。

一位考生说：“我们这是天下才子的聚会，以文会友，不是你这种一人看热闹的地方。快找个地方凉快去吧。”

另一位考生想，何不借机奚落他一下，于是对各位考生说：“诸位，我们是以文会友，既然他愿与我们在一起，何不让他赋诗一首？说不定还是一位世外高人哩！”



众考生觉得此法甚妙，以放肆的狂笑表示同意。纪晓岚低声说：“做诗，倒是懂一点，不妨试试。”众人期待着笑话出现，热情取来文房四宝，纪晓岚提笔就写：“一上上到楼上头。”众人一看，哄堂大笑。纪晓岚恳求说：“不才生性胆小，又是第一次作诗，诸位是不是回避一下。”

纪晓岚见众人离开，挥笔疾书，写完放下笔，扭头就走。众考生赶忙回来看笑话，但一看诗句，个个大惊失色，只见上面写着：“一上上到楼上头，十二栏杆接斗牛，纪郎不愿留诗句，恐压江南十二洲。”纪晓岚这次连让他们表示“有眼无珠”的机会都没有给。

还有一次，纪晓岚游览五台山，走进庙里，住持和尚见他衣履整洁，仪态不俗，决定让他享受比一般“施主”稍高一点的待遇，便招呼一声：“坐。”又对手下小和尚说：“茶。”

纪晓岚也不多言，坐着喝茶，与住持和尚寒暄，住持和尚

发现纪晓岚谈吐不俗，立即把他领至内厅接待室，忙招呼一声："请坐。""敬茶。"礼仪和尚又沏上一杯质量明显好些的茶，恭敬地放在他有面前。"请问，施主在哪高就呀?"住持和尚问道。纪晓岚这时才不紧不慢地说："惭愧得很，当个礼部尚书混口饭吃。"

住持和尚一听，满脸赔笑，恭恭敬敬地将他请进禅房。"请上坐。"又大声吩咐："敬香茶。"

经过一番款待后，住持和尚拿出上等宣纸笔墨，一定要请纪晓岚写副对联，以"光"禅院。纪晓岚提笔写道：

坐请坐请上坐
茶敬茶敬香茶

住持和尚拿着这副"墨宝"，不知道是挂好呢，还是不挂好。

常言道，"人情冷暖，世态炎凉。"在厚黑怕经看来，生活是艰难的，生活为强者所垄断，为了生存，人们很难有选择的余地，只能向强者靠拢，溜顺拍马的人总会存在。但是趋炎附势从来就不会成为人见人爱的美德。由此可见，为了一点蝇头小利而不惜伤筋动骨地去溜须拍马，还得冒着"拍到马蹄"上的风险，其实并不划算。因此，厚黑怕经提醒世人：为人处世多一点真诚，少一点虚伪，做人要问心无愧，充满奴性将一事无成。

◎ 怕经实战：善弄"权术"者，必毁于"权术"

历代的厚黑之士都非常崇尚权术，他们多以阴谋待人，少以开诚布公。最典型的莫过于韩非的权术理论，他的权术理论主要包括：一是"无为术"；即用"无为术"去窥测群臣，并以此造成臣下的恐惧心理，经常"如临深渊，如履薄冰"，胆

战心惊地替“君主”效力，“有功则君有其贤，有过则臣任其罪”，借此而“卸责夺功”。二是听言术；即指君主听臣下讲话时，可以装成醉昏昏的样子，只听不说，即使说话，也是含糊其词，待听出把柄，再作计议。三是明暗术；即用已察之迹象以审其密事；记其错事在案，以观察奸情发展等。四是倒错术；即用颠倒错乱、语无伦次的谈话，布下疑阵，试探里下，使其就范。五是间谍跟踪术；即密遣间谍，对群臣暗中监视，察其隐私。六是暗杀术；即对一些权重势大，威高震主者，不杀，“如鲠在喉”；明杀有损君主声誉，对此可采用暗杀之术去解决。可是欲行厚黑之术者，千万不要忘了“螳螂捕蝉，黄雀在后”的千古民谚，要懂得“权术”不可轻用。

李斯是秦朝的著名人物，但是因为过于重权术的运用，而最终死于权术。

李斯生于战国末年，是楚国上蔡人，年轻时做过掌管文书的小吏。司马迁在《史记·李斯列传》中记载了这样一件事。一次，李斯见到官舍厕所里的老鼠，在粪便堆中东嗅西寻，找到一点儿吃食便如获至宝，刚要咬啮，有人或狗走近，又不得不舍弃而惊恐逃窜。再看那官仓中的老鼠，积谷多有，无饥渴之忧；高廊大厦，无风雨之愁，更不见人或狗的经常惊扰。于是，李斯似乎悟出一些人生的真谛：老鼠处于不同环境，就有不同的遭遇！人也本无贤良卑劣之分，爬到社会顶层，就安享荣华；居于人下，就要历经贫贱和磨难！至此，李斯再也不能安于贫贱，他决心想办法向上爬，做人上人，攫取权势地位的欲火在他的心中燃烧。

李斯的“老鼠哲学”就是一种厚黑之术，为功利而不择手段，先后害死同学韩非、建议秦始皇焚书坑儒、造伪诏立胡亥等。但是李斯对厚黑之术的掌握还有些片面，他不懂得厚黑怕经的妙用，于是他成功于权术，也失败于权术，最终为赵高所杀。

李斯到了秦国后，很快得到秦相吕不韦的器重，由于他才

华出众，吕不韦就把他推荐到秦王政宫廷里，担任了一个小官，有了接近秦王政的机会。

有一次，李斯得到了一个向秦王政进言的机会，便劝谏秦王政说："从来那些无知小人，不会抓住历史的机运。而那些成就大功业的英雄之才，却能在不利的情况下隐忍待时；一旦看准机会，就毫不犹豫，果断地采取行动，以取得成功。春秋时期，秦穆公也是一方霸主，为什么不能向东并吞各诸侯国呢？因为当时诸侯众多，周王室还有一点空名。因此五霸迭兴，还都要打出'尊周'的招牌，来谋取本国的实利，但从秦孝公以来，情况不同了。周天子局促于一隅，地位卑微，谁也不把他放在眼里。诸侯互相兼并，关东只剩下六国。对于他们，秦国六世以来，也是一再乘胜进击，削其国土，夺其民众，迫使他们屈服于秦，如同秦国的郡县一般。今天，真是秦国万世难逢的好时机。以秦国的强大，大王的贤明，想要灭诸侯，成帝业，天下一统，就好比从灶台上扫除灰尘一样，真是轻而易举！假如错过了时机，等到诸侯再度强大起来，并联盟合势，就是有黄帝那样的贤能，也难以吞并他们了。"

这番话，正合秦王政的心意，由此受到秦王政的重用，被提拔为长史。李斯劝秦王政派人持金玉去各国收买、贿赂、离间六国的君臣，果然收到了效果，他又被封为客卿。

李斯的功利思想，使他变得奸诈狠毒，当他的同学韩非从韩国来到秦国后，受到秦始皇的敬重，李斯知道韩非的学问比自己大，害怕秦王政重用他，对自己的前途不利，就向秦王政讲韩非的坏话。当时秦国打算进攻韩国，韩非曾向秦王政献过一篇存韩的文章，李斯也立即上书，进行批驳，在书中说：

"大王下令把韩国客人韩非献上的这文书，下达给了您的臣下李斯。臣李斯认为韩非的说法是非常不对的。秦国边上有个韩国，就像人患了心腹部的疾病一样，平常没有事情的时候，就已经苦得很，好像居住在潮湿的地方，这毛病老是缠绕在身不能除去，而在急忙快跑的时候，这病就发作了。那韩国

虽然对秦国称臣，但不一定就不是秦国的病灶。现在如果有突然发生的事变，韩国是不可以信赖的。秦国和赵国为敌，派荆苏出使齐国去劝说他们和赵国绝交，不知道结果怎样。依我看，齐国和赵国的邦交不一定会因为荆苏的劝说而断绝；如果他们不绝交，这就要竭尽秦国的兵力来对付两个万乘大国。那韩国并不是屈服于秦国的道义而是屈服于秦国的强大，现在秦国集中兵力对付齐国、赵国，那么韩国一定会成为秦国心腹部的疾病而发作了。韩国与楚国如果合谋攻打秦国，诸侯各国起来响应他们，那么秦国一定又要看到兵败的祸患了。韩非这次来秦国，未必不是想以他能够保存韩国而在韩国谋取重要的地位。他善辩巧说，好话连篇，文过饰非，欺诈算计，以便在秦国捞取好处，而为了韩国的利益还来试探陛下。秦国和韩国的交往亲密了，那么韩非的地位就重要了，这是便利他自己的计策啊。我仔细看了韩非的上书，他文饰那些惑乱人心的说法，用华丽的辞藻来辩说，才华横溢。我怕陛下被韩非的辩说所迷惑而听信了他那偷盗般的心计，以致于不详细地考察事情的真相。”



秦王政看了李斯的上书，认为韩非的《存韩》完全是为韩国着想，就不再信任韩非，李斯趁机将韩非害死。

秦统一后，李斯又直接参与了焚书坑儒这件事，这件事使李斯落了个万世骂名。但是，李斯的最可悲之处，在于做了赵高的帮凶。

始皇三十七年，秦始皇最后一次到东方巡游。随从秦始皇身边的除丞相李斯外，还有中车府令赵高和少子胡亥。秦始皇的长子扶苏，被派往防御匈奴的前线，去做蒙恬大将军的监军，因而未能随行。

秦始皇在巡游途中，走到平原津就病倒了，他感到自己生命不长了，需要对后事进行安排，于是就下诏给长子扶苏，要求他迅速赶回咸阳，主持葬礼。这个遗诏，实际上确立了扶苏的继承权。

# 〔第二篇〕

秦始皇死后，为防止发生意外，李斯令严密封锁消息，只有李斯、赵高、胡亥和少数侍从知道。

宦官赵高是胡亥的老师，他的一生把宝押在胡亥身上，他想修改遗诏，立胡亥为帝，但这必须征得李斯的同意。赵高为人十分奸诈，他善于揣摸李斯的心理。

赵高对李斯说："皇帝临死前，曾召扶苏主持葬礼的这封信，没等送出去，皇帝就死了，这封信没有人知道，现在胡亥手里。决定由谁来继位，全由胡亥和我来决定了，你认为如何？"这句话是对李斯进行试探。

李斯说："这是亡国的言论，不是人臣应该议论的。"这说明李斯并不是主谋者，他对赵高也有不满。

赵高进逼一步，说："你自己盘算一下，论功劳，论谋略，论才干，无怨于天下，论与扶苏之间的私下交情，你能比得上蒙恬吗？一旦扶苏即位，必用蒙恬为丞相，而你不过归老故里，了此一生。而立胡亥为帝，他必感戴你我，富贵就可长保无忧了。"

李斯心动了，但还想试探一下虚实，故意说："我只奉皇帝遗诏，听天由命，从不考虑个人安危，请你不要再说。"

赵高凶相毕露，说："成者王侯败者贼！当今天下都操于胡亥一手，你听我的，可长保封侯，世代富贵；不然，将会殃及子孙，由你自己选择好了。"

赵高的话，打动了李斯，为了以后的名利，李斯决定参加这场阴谋。于是，胡亥、赵高将秦始皇召扶苏来咸阳送葬的书信，改为斥责扶苏"无尺寸之功"、"不孝"的信，令他自杀；同时责备蒙恬"不忠"，也令他自杀。结果扶苏自杀了，蒙恬不肯自杀，后被囚禁，服毒而死。

李斯是这场阴谋的知情者，赵高对他不会放过，当赵高掌握大权后，就加紧迫害李斯。李斯为了取悦秦二世，就向秦二世献督责之术。

善于窥测方向的赵高看到李斯向二世上督责之术，深恐他

夺己之宠，于是事先设下圈套，然后对李斯说："关东造反百姓越来越多，而皇帝还急征徭役修阿房宫。我想规劝他，又怕人微言轻，不被采纳。您为什么不出来劝谏皇帝呢?"于是李斯答应了。但赵高却总是在秦二世欢宴正乐的时候，安排李斯进宫奏事。这样一而再，再而三，二世发怒了，说："我平常多闲暇的时候，他不来奏事；只要我一宴乐，他就来败我的兴！丞相是欺我年少，想钳制我吗?"这时，赵高便在二世耳边悄悄地说："丞相参与了沙丘之谋，使陛下被立为帝。他却未能因此而增加富贵，恐怕裂土封王才能使他满意。造反的陈胜是丞相邻县人，因此才敢于公行无阻。前时群盗西行，丞相的儿子不但不攻打，据说他们之间还有文书往来，不过未获证据，我不敢说。陛下有所不知，丞相在外面，比陛下的权力还大呢!"

李斯风闻，又不得见二世，只好上书揭发赵高说："他身为大臣，却打着陛下的旗号专权擅利，排斥异己，这对陛下很不利。他实际就是历史上篡权弑君的田常一类人物，陛下若不早作打算，恐怕宫中将会有变乱发生。"

但秦二世偏信赵高，反而把李斯投进监牢，而让赵高主持对李斯的审讯。李斯身陷囹圄，自以为对秦有功，而且也确无叛逆之意，所以又在狱中上书二世，陈述自己入秦以来辅政治民的七大功绩。但这封上书被赵高截获，并没有送到秦二世手中。秦二世二年七月，李斯被判腰斩于咸阳，一代雄才命归黄泉。

在厚黑怕经看来，官场中的权术是无所不在的。在"权术"的角逐中胜出者，为了一己之私，是什么事都会做出来的。一旦你成了别人掩饰过错，摆脱困境或消除威胁的人选，那么舍卒保车的戏就会上演，所以李斯是逃脱不掉"人整人"的宿命。因此，厚黑怕经提醒世人：身处官场，少些机心，少些贪欲，多些勤敬，多些谨慎，自然能远祸获福，那些靠算计他人而侥幸获高位的人，他日必遭天谴。

## ■ 厚黑八怕：财迷心窍

贪欲是万恶之源、越是所谓聪明人，越容易为了一己之私去犯傻，难怪古人说："利令智昏"。

为钱财所诱惑而失却本性，利令智昏，便是财迷心窍。钱财究竟意味着什么、竟然能使万物灵长的人类，迷失掉本性、显出诚惶诚恐、不惜铤而走险的丑态来！在有些人眼里，钱财能带来华屋广厦、娇妻美妾。在他们看来，钱能通神，钱能买到他们梦寐以求的一切。于是，为了实现种种物质与生理的欲望，他们便不惜一切地获取钱财。为了钱财，他们使出一切手段乃至触犯法律；为了钱财，他们的智慧会由一个成人降为孩童。欲行厚黑之道者，千万别忘了"人为财死，鸟为食亡"这句俗语。

## ◎ 怕经实战：莫伸手，伸手必被捉

在所有被财迷心窍的人里，明火执仗地去“偷”和“抢”是最愚蠢的，也是在所有厚黑行径中最不入流的。但是为什么还会有人干呢？因为金钱的诱惑实在是太大了。所以，厚黑怕经才会提醒人们“莫伸手，伸手必被捉”。

一天，从河北省某农村走出了五个十七八岁的年轻人，他们结伴来到了心驰神往的京城，寻找发财之梦。

傍晚，五个人正坐在马路边上发呆，一辆三轮车从眼前驶过，随着“哗啦”一声响，只见一个纸箱子从车上滑落下来。骑车的人却丝毫没有察觉。五个人不约而同地站起身奔了过去，打开纸箱子一看，全是整条的香烟。五个人七手八脚地将箱子搬到了一个僻静的地方。经过共同协商后，这箱香烟当夜就被倒卖了出去，转眼间八百多块钱就到手了。

原来钱可以来的这么容易！于是，五个人“扎根京城”的计划产生了。

炎炎烈日之下，某仓库保管员骑着一辆三轮车，慢悠悠地在广安门外的一条马路上行驶着，车上放着本单位的一台“东芝”牌录相机，他受领导委托，准备把录相机送到修理部去修理。二十多分钟后，保管员来到了修理部门前。停下车，转过身才发现录相机不见了。

某个体户正吃力骑着一辆三轮车，车上码着刚刚批发来的二十箱衬衫。远远的，哥儿五个叉盯上了他。

一个小伙子快步追了上去，其他人也配合默契地紧紧跟了上来，装作若无其事的样子尾随其后。走了一段路后，见行人稀少，这个小伙子掏出了小剪刀，轻轻地剪断了捆扎箱子的塑料绳。第一只箱子被拿了下来，第二只，第三只……片刻，五个人每人抱一只箱子，无声无息地溜走了。

就这样，五个人在不到一个月的时间里，先后偷窃正在行

驶中的三轮车货主的货物十余次，共计价值人民币四千多元。

某日清晨，正当小哥儿五个得意洋洋地再试身手时，被当场抓获。

厚黑怕经告诉我们，是你的就一定是你的，不是你的千万不要惦记，在这一点上可不能自欺欺人。

小荣从陕西农村来京作保姆。爱美之心人皆人之。进京以后，琳琅满目的漂亮服装、新式皮鞋、化妆用品，使小荣姑娘心里非常痒痒，她常常幻想，将来有一天挣够了钱，一定要把自己打扮得和城里人一样漂亮。

一天早晨8点，小荣起身去给雇主做早饭，走到写字台前，她脑海里突然闪出一个念头："这抽屉没锁，先拿点钱花。"念头闪过，她的心怦怦直跳个不行，这不是偷钱吗？可转念一想，没钱怎么买衣服，以后有了钱悄悄地给人家补上也行啊。终于，小荣轻轻地打开抽屉，从里面拿出一个活期存折，上面有7000多元存款。她又找机会到信用社取出2000元后，将存折放回原处。

有了2000元在手，小荣痛快地逛了一回商场，买回了她梦寐以求的衣物，穿戴齐全之后，她对着镜子欣赏一番，觉得自己脚换了一个人，她高兴得早已忘了一切。

两天后，荣悄悄地离开了主人家，买张车票，返回了陕西。开始的时候，她还提心吊胆，转眼十天过去了，没什么动静，再说她也过不惯农村的生活，于是她又来到了北京，但是她没想到等待她的是无情的法律。

古人说："天欲祸之，必先福之；非分收获，陷溺根源。"在厚黑怕经看来，取之有道的钱财确实能够丰富人生。但仅为获取钱财，就不择手段，于是有权的贪恋钱财犯贪污腐化之罪丢官职，无权的因抢劫财物而锒铛入狱。因此，厚黑怕经提醒世人："非分之福，无劳之获，不是造物的钓饵，就是人世的机阱，若在此处着眼，没有不落人圈套的"。一定要小心啊！

## ◎ 怕经实战：不要在横流的物欲中迷失自己

有些不合人伦天理的事情，人们会本能地排拒，但另一方面，人们又会被其中的利益所诱惑，如果是不精通“怕经”的厚黑之士，可能就会铤而走险，甚至不惜以身试法。

一个小镇上住着一对小夫妻，丈夫叫冬，在小镇上经营着一家照相馆。妻子叫茜，长得眉目清秀、圆圆的脸、弯弯的眉、一对酒窝楚楚动人，更兼细腰圆臀，窈窕妖媚。一家人生活得合合美美

可是丈夫冬是一个总想出人头地的小伙子，在头脑里总编织着他的发财梦。一天，他中学的一个同学林来找他，希望他能弄到一百张漂亮女人的裸体照片，并把一扎五千元钱的钞票，很慷慨大方地扔在了他的面前

财迷心窍的冬决心不放过这次赚钱的机会。他向寻猎物似的对前来本馆照相的姑娘、媳妇们上下打量，寻找他意中的模特。自此，他从说好话到用金钱来收买姑娘们，千方百计的企图能拍成裸体照片，结果令他非常失望，他遭到姑娘们一次又一次的痛斥。

一天，妻子茜在家洗澡时，叫冬来帮她擦背。当面对妻子那曲线很美的裸体时，冬突然来了灵感，他忘记了给妻子擦背，紧忙从内屋取出相机，对准妻子“咔嚓”就是一张。妻子并不在意，以为丈夫是和她开玩笑。

可是，冬却瞒着妻子，很快将一百张裸体照片按期交给了林。并特意千叮咛万嘱咐，不要在本地发售。

但冬做梦也没有想到，茜的照片，落到了本地一些“不三不四”的人手里，这些人从照片上看出是茜后，不断有人当面调戏茜。有一天傍晚，茜从娘家回来的路上，一个膀大腰粗的中年男人拦住她的去路，阴阳怪气地说：

“你是茜吧！”

她猛吃一惊，气愤地反问：

“你怎么认识我?”

这个流氓掏出了那张裸体照片，递给了茜。她一看照片，眼前一黑，瘫软在地上了，连流氓怎么奸污她的，她也记不清了。事后，她回到家，把被强奸时的情况和那个流氓的特征写在纸上，最后写上一句：“爸，你这个无耻的东西，因为你卖我的裸照害我致死，就是到了阴曹地府里，我也不会饶恕你的!”然后，两瓶安眠药夺去她和她腹中刚刚孕育两个多月的小生命。事发之后，后悔不及的爸爸人们熟睡之即，溜出了家门，用一条绳子结束了自己的生命。

厚黑怕经告诉我们，在物欲横流的世界里，要保持是非观念并非易事，因为“私”字当头，一切评价的标准都会倾斜。

刘英是某公共汽车公司的售票员，两年前，认识了某工厂工人志宏，不久两人确立了恋爱关系。两年来，他们也像其他人一样，行走在花前月下，出入于饭馆剧院，他们都是工薪阶层，靠工资吃饭，所以，他们的经济都不富裕。

可刘英似乎并不介意这些，在经济上并没有向志宏提出过过分的要求。她曾对姐妹们说过：“我找对象主要是图人品好，只要他待我好，别的我并不要求。”所以，两年来，虽然志宏没有给她买过什么贵重东西，但她依旧深深地爱着志宏，两个人的感情随着时间的推移而与日俱增。但是志宏的心里去时常升起一种歉意，看着别的恋人们那艳丽的服装、华贵的首饰时，他情不自禁地露出了羡慕的目光。他觉得对不起刘英，刘英正值青春年华，她有权享受这美好金色的权力，可现在跟上他，怎么享受，就靠他每月千把块钱的工资?

一天，志宏魔术般地将一个首饰盒交给刘英，并满含柔情地对她说：“这是我专门送给你的，希望你能喜欢。”刘英打开一看，里边有一条项链，一对耳环，两个戒指和一个胸花。虽然刘英知道，这几件首饰不是纯金的高档货，但作为家庭经济条件并不宽裕的男朋友第一次送给自己的礼物，她已经很满

足了。

可是，从这以后，志宏好像发了大财一样，今天送给刘英一块手表，明天送一件衣服，后天又送给个提包。有时，刘英也问上一句："你这些东西都是从哪儿来的。"他淡淡地一笑说："难道你不相信这些都是我买给你的吗？只要你喜欢，这些又算得了什么呢？"

可是终于有一次，当志宏把一件有人穿过的连衣裙送给她时，她产生了疑问。但是，因为她从心里怕因为自己而伤了两个人亲密的关系，所以她也不再追究了。

可是随着收到的钱财越来越多，刘英终于明白了一切。她哭了，要知道，心上人的所作所为是犯法的呀！可哭过一阵之后，她又陷入了极其痛苦的矛盾之中。她知道，志宏之所以这样做，确实都是为了她，为了他们的爱情。如果她去告发他，那怕劝他去自首，那也将意味着她会失去他，那样她会更痛苦的。

有了刘英的默认，志宏更加无所顾忌，仅一个月的时间，他就作案二十多起，窃得人民币上万元，他的胆子越来越大了。最后，志宏在一次干他的那种勾当时，被当场抓获，刘英也因为知情不举和窝赃被依法拘留。



很多人把"人为财死，鸟为食亡"理解成是人的本性，在厚黑怕经看来，能在物质利诱面前不动是要有相当的定力，不可否认，有了钱确实可以获得许多物质乃至精神上的享受，但是如果为此，而丧失头脑，不辨真伪，成为钱财的奴隶，也就失去了人生的目标和意义，是得不偿失的。因此，厚黑怕经提醒世人："钱财乃是身外物，淡然处之莫糊涂"。

### ◎ 怕经实战：以权谋私，"权力"与"金钱"皆失

厚黑怕经认为，贪婪地追逐金钱，不择手段地攫取，等于一砖一瓦地给自己营造一个地狱。如果这个人大权在握，那么

这个营造地狱的过程就更加迅速。

已年近花甲的老戴，念过大学，当过兵，入了党，立过功。转业后，因工作表现出色，他从一个普通的技术员一步步被提升为工程处的副主任。手中的权力渐渐大了起来，求他办事儿、请他给“面子”的人也越来越多。但他一直对自己要求很严，送上门来的好处，他不要；别人损公肥私，他若是知道了也不让，为这没少挨骂。

渐渐地，他发现有的领导不满意他了，许多人在背着他捣鬼，他感到气愤，开始不平……

一天，他的两个朋友找上门来，“邀请”他合作盖几座小楼。两个朋友一张口，他便了然知道其中的奥妙，也罢，想想自己，住别人住剩下的平房，用70年代的家具，穿60年代的衣服。看看别人，住着公家的房，盖着自己的小洋楼，北上哈尔滨，南下羊城，不管谁出国，捎带走一回。想想过去，看看现在，他一咬牙，“干！就这一次，下不为例。”

就是这惟一的一次“下不为例”，使老戴在人生道路上发生了180度的变化，他终于耐不住独秀于林的寂寞和压力，走上了歧途。他借着给公司买钢材之机，采用给钢材加价、提取差价和收回扣的方法贪污了数万元，用这笔钱他购买了家具、家用电器，在紧张与负疚的同时，他感受到“物质富裕”的满足。

金钱在不断增多，小楼在一天天加高，而他也一次次成了金钱的奴隶，一步步堕入了犯罪的深渊……

厚黑怕经告诉我们，人一旦失去怕心，坏事就会一次次干下去，而且会一次比一次老练，一次比一次野心更加膨胀。

“搞足一千万，我就带儿子远走高飞，到国外享福去。”您听听，这话的口气有多大？那么，究竟是谁如此口出狂言呢？原来她就是大名鼎鼎的曾利华，原深圳工程咨询公司的副总经理兼广州公司的总经理。

曾利华这个年近四十的女强人，就在她一步步取得事业上

成功的同时，贪欲也在不断膨胀，最终美丽的黄粱梦使她陷进了自我毁灭的泥潭。

曾利华出生在四川省一个普通工人的家庭，因父母长期患病，家庭经济条件十分不好，她的幼年和少年时期都是在贫困中度过的。经过十几年的艰苦努力，她终于在事业上有成就，成了深圳工程咨询公司副总经理兼广州公司的总经理。

1990 年 9 月，广州市准备筹建一个颇具规模的商业和住宅小区“海印苑”，当时有四十多家房地产开发公司共同来投标竞争这个项目。曾利华看准了这个机会，决心以此为突破口，力争夺标，以便振兴她所经营的公司。

她费尽心机，利用各种手段，终于获取了“海印苑”的开发权，并经过四处奔波，找到了与她合作的伙伴。按协议规定，双方以5:5分成来共同开发“海印苑”项目，广州公司负责设计，对方负责项目所需的全部投资。当她掌握了这个项目的承包大权以后，就试探着向又对方弄点“应酬费”。对方满口应允了她的要求，分九次将四十四万元人民币及一千元美金送给了她，她默默地接受了



就这样，她还不满足，又巧立名目地向对方要了八万元人民币才算了事。她自以为得计，可是她不明白，这已经迈出了危险的第一步。

到后来，她索贿的手段，几乎发展到暗抢明夺的地步了。

1992 年 3 月，她通过各种途径又争取到了广州市“白云路综合大楼”工程的开发经营权，这无疑又是一个好机会，她当然不会轻易将它放过。经人介绍，她认识了港商胡某，她利用胡某急于要想参与该项目的心理，开门见山地向他要“入门费”一百五十万元。在对方付了一百九十万元以后，她才与人家签订了合作项目的意向书

1992 年 12 月，她利用广州市政府在香港举办招商洽谈会的机会，又向港商胡某索贿一百九十万元。您听曾利华是怎样威胁人家的：“这次招商会许多领导都来参加了，我跟他们讲

过，要在香港交这笔钱，如果余下的钱不给，白云路这个项目就算完工，也不能交付使用。”

就这样，在短短的两年时间里，曾利华共索贿、受贿五百四十六万元人民币，港币一百八十万元，美金三万二千元，成了当时全国最大的索贿、受贿罪犯。

厚黑怕经认为，探究“以权谋私”者的心理，大都有这样一样想法，就是“有权不用，过期作费”，换言之，权力使他们忘记了什么叫“怕”。

某县电力局局长就是这样一个营私舞弊，自我毁灭的最好典型。

一天晚上，这位局长正在家里看电视，县电力局劳动服务公司经理叩门来到他的住宅，满脸堆笑地对他说：“局长呀！年内咱们公司的经济效益很不错，这当然主要有您的功劳，您是领导嘛！为这个公司的发展没少操心，大家是有目共睹的。因此，您应该理直气壮的领取一笔操心费，这本来就是您应得的报酬嘛！”说得多好听呀！说得多诚恳呀！这位局长起初还表示了要推辞，说什么“这些都是我应该做的嘛！还是应该要提倡点奉献精神嘛。”然在这位经理的一再坚持下，局长也就不再说什么了。

某村村长，为村上架设公网线路，以解决村民不正常用电的问题，这可是为全村百姓谋福利所办的实事呀！他来到县电力局、市电力局办理申请却都未能获得批准，异口同声回答不是考虑考虑，就是研究研究。他们犯了难，这可怎么办？他绞尽了脑汁，最后想出了一个办法，找局长大人去呀！于是，他找到了这位局长，当然，也随身带去了办理此事的酬谢费六千元人民币。

之后，又有了第三次、第四次……一次比一次金额大，一次比一次更大胆，一次比一次更老练，一次比一次更坦然。

最后的结局很简单，有人举报了他，上边派工作组调查了他，当取得确凿证据后，最终他被判处有期徒刑二年。

俗话说："钱财乃身外之物，生不带来，死不带去。"在厚黑怕经看来，人生苦短，过分追求钱财，伤本逐末，耽误了大好时光。依仗权势巧取豪夺非但于事无补，终会贻误自己，还会招来杀身之祸。因此，厚黑怕经提醒世人：祸福贵贱自有定数，不可为财误命，务必慎之又慎！

### ◎ 怕经实战：贪心不足蛇吞象，该收手时就收手

厚黑怕经认为，追求个人利益是天经地义的，为此运用一些手段和策略也无可厚非，但是厚黑怕经提醒的是，一定不能贪心不足。如果该收手时不收手，后果只能是满盘皆输。这一点在股市中表现得最为淋漓尽致。

小刘三年前在深圳买了6000股深圳发展银行的股票，这是她在单位不断地动员之下，花了3000元买的。当她再次来到深圳，意外发现，她买的股票已经价格倍增了，这突飞猛涨的股价着实让她激动了一番。



她的朋友劝她："你还不把手里的股票卖掉，这样你那3000元的股本，一下子就变成了6万多元，这是多美的事呀！"

她也曾经有过这种想法，趁现在股价正涨，赶紧卖掉，万一等股价下跌了，那样可就晚了。"等明天，我去看看，如果还是那个价，我就把它卖掉"她这样想着。可是，第二天当她来到证券部门口观看股市行情时，发现价格又持续上涨了。于是一阵激动之后她又产生了一个新的想法，如果今天卖掉了，明天股票又上涨到每股13元怎么办？如果万一上涨到每股15元呢？那她将少赚多少钱呀！因此，她打定主意，再看几天。

她对股市还是不太熟悉的。要知道：潮涨必有潮落时，想必她对这句话理解得还不是那么深刻吧。几天后，当小刘再次来到证券部时，她从交易所公布的价牌上看到了这样一个几乎

让她大为震惊的数字：每股9元。

天哪！股价跌下来了，小刘只感到一阵发慌，定了定神后，小刘听见一个戴眼镜的男子似乎十分肯定地说："股价下跌已成定势了，这是不可改变的，据可靠消息，股价是还要继续下跌的。"

另一位男子紧接着附和他说：要知道，一开始股市上涨得这么快，国家怎么能不采取一些措施呢。

人心开始浮动了，如果股价继续下跌，那么手中的股票将要蒙受巨大的损失。而从目睹况来看，明天股市继续下跌必定无疑。怎么办？是抛是留？必须果断地作出决定。这时，小刘心乱如麻，一天时间就亏了3000块钱呢。不行，小刘咬咬牙，再次硬着头皮顶了下来。

可到了下午，股价继续下跌，这时已经跌到了8元，小刘实在顶不住了，开始动摇了。最后，还是以每股8元的价格将手中仅有的6000股全部抛了出去。

几天以后，她有事没事又到了一趟证券交易所，往牌价上一看，顿时傻了眼，那数字如魔术师手中的纸牌一样，又变成了每股12元。

门口有人气愤地议论着什么，小刘凑上去一听，方才明白，她上了大当了。原来是一伙投机者在股市上导演了那天的闹剧，可对于小刘和那些上了当的人来说，这无异于又是一场悲剧。

厚黑怕经告诉我们，见好就收，是一种"收手"；悬崖勒马，也是一种"收手"。

王某从监狱的大门里走出来的时候，看见的只是一片光明，他迷缝起双眼，他长长地舒了一口气。终于又出来了，现在恶梦已经苏醒了，迎接他的是一个全新的光明的世界。他心里暗暗地发誓，这辈子我决不会再回来了，等着瞧吧！

回家以后，邻居们都来看望王某，鼓励他好好生活，重新做人，地区派出所的民警也来了，街道干部也来了。他们给他

带来了好消息，为他办好了修车营业执照。更让他感动的是，不久，在街道主任的介绍下，西街卖大碗茶的小于姑娘也跟他搞上了对象。两个人一个卖茶，一个修车，互相帮助，互相关心，他像变了个人似的。

但是，天有不测风云，一天早晨，王某出门，便撞上了劳教时的哥们儿根窜。这根窜比王某早出狱两年，开了个个体饭馆。经营了一年，获利几万元，也算是个小款爷了，根窜看他也出来了，热情地同他打招呼，并且非要拉他到家里去看一看，说是有几个哥们儿正在等他呢。

王某一想，哥们儿一场，去就去吧！反正我不干坏事就是了，于是便随根窜到了他家。

根窜设宴招待大家，酒过三巡，王某满脸通红地被推上了牌桌。他想拒绝，可酒劲儿发作，加上朋友们的一再劝说，使他实在拉不下这个脸儿来，他狠狠心，玩一回就玩一回吧！反正就这一次。王某仗着酒劲儿，在牌桌上开始了输与赢的较量，摸了几把以后，有人提议玩点大的，他心一跳，觉得自己囊中羞涩，不敢玩大的，但最终还是没有吭声，他怕人家笑话自己。幸运的是，这天晚上他的手气还不错，头一把便旗开得胜，此后，他的牌越打越顺，手气也越来越好。他望着堆在自己面前的一大堆钞票，民警同志和街道干部苦口婆心告诫他的话又回响在了他的耳边，因此他有好一阵子，在玩牌时走了神，呆呆地看着麻将牌出神。

这场牌局一直玩到了第二天早晨，这一夜王某一共赢了五百多块。过了几天，王某又碰上了根窜，就又神差鬼使般地揣上钱跟他走了。

麻将摊在了桌上，屋子里一股乌烟瘴气，输赢的价码不断升高，十倍，二十倍，三十倍，小屋像个硝烟弥漫的战场。头局他赢了，可到第三圈末上，他又输了。直至第四圈他又时来运转，手气又上来了，他反败为胜。经过了十几个小时的激战，最终他还是赢了

就这样，他一次次地干了起来，他相信自己可以在牌桌上捞到很多很多的钱，这不比辛辛苦苦修车，赚来的容易得多。从此，他的赌瘾真的上来了，一发而不可收拾，他整天泡在了赌窝里，车也不急着修了，女友也不急着会了。

终于有一天，他开始输了。输光了身上所有的钱，他第一次有了一种失落感。可是干到这地步了，已经由不得他自己了。他决意要在这条路上再干一场。他又作了盘算，等这次赢完钱，就坚决不干了。

他回家，拿出了亲朋好友赞助给他“创业”的两万块钱，把它揣上了赌场。赌码越来越高，有时一夜他竟赢了四万元。也有时一夜全部输光。两个月以后，他终于输得两手空空了。

为了捞钱，他向女友谎称为做生意还缺点本钱，又从女友那里借了两万块，可没几分钟的功夫，他的身影便又出现在牌桌上了。为了达到他既定的目标，他把全部精力和智慧都投入进去了。可万分遗憾的是，他又一次输了个精光。

赢者神采飞扬，输者垂头丧气。王某紧锁着双眉，看着赢家把钱全都卷走了，他不甘心。他觉得自己对不起朋友，更对不起女友，身处这种环境中的王某，实在是把握不了自己了，他现在只觉得恨，恨一切人。终于，他把那个赢家给杀了。事后，他说，他并不想真的要杀他，只是想用刀子吓唬吓唬他，让他把赢走的钱还给自己，可对方还讽刺挖苦他。于是王某一刀子下去结果了那个小子的性命。可他也为自己的一生划上了一个黑色的句号。

俗话说：“一分钱憋死英雄汉。”的确，人生在世，安身立命，少不了钱财什物。但是，在厚黑怕经看来，金钱不是万能的，不休不止地去追逐这种所谓使你生活称心如意的金钥匙，就会陷入崇金拜物的泥潭不可自拔。因此，厚黑怕经提醒世人：“非义不取，见好就收”的古训是避免迷途的一剂清醒剂。

## ◎ 怕经实战：常在河边走，就怕湿了鞋

如果整天和钱打交道的人，不把心摆正，后果将不堪设想，尤其对于正为钱发愁的主儿。厚黑怕经告诉我们，千万不要给自己不良行为寻找借口。

人们常说："没什么别没钱，有什么别有病！"但不幸的是，张某全赶上了。她今年26岁，在某劳动服务公司招待所任所长兼会计。不料，家庭生活却不尽如人意：父亲是个普通工人，母亲是家庭妇女，偏偏又患了晚期癌症；姐姐死了丈夫，又拖拉了个周岁的女儿，回到娘家；弟弟是个残疾人……一家的生活的重担压在了她的身上。

家里处处要钱，可兜儿里又没有钱，到哪里能弄到钱？让妈妈在生命的最后时日吃得好一些；给弟弟娶个好媳妇……

她想到了自己掌管的保险柜，那里面有钱。她知道，那钱是公家的，个人绝不能动，可家里实在等钱用啊！错误的思维逻辑，使她迈出了错误的一步。她颤抖的手，打开了所里的保险柜，抖动着，"借"出了200元钱。

一个月后，母亲"满足"地离开了人世，她的保险柜中出现了2000多元的赤字。

一个人一旦跳过了法律这条红线，便无法停步，并会一而再、再而三地给自己寻找这样那样的借口。她的手一次次又伸向保险柜："借"钱安慰悲痛的家人；"借钱"给弟弟相亲；"借钱"为家人置衣物；"借钱"给……仅仅一年的时间，她就从保险柜中"借"出了2万多元。

她若是能幡然悔悟，投案自首，可能事情还稍好一些；但她又走错了一步：伪造假现场，报案保险柜失窃……可是她作案的手法太低劣了，玩火者必自焚，公安人员很快就确定是假案，她也由此进了监狱。

厚黑怕经认为，金钱与女人似乎是一对孪生姐妹，在许多

的经济犯罪中，总有女人的踪迹，她们有的是犯罪主体，有的是诱因，有的杂糅在犯罪过程中。在诸多犯罪环境里，女人的肉体味与金钱的铜臭味搅到一处，便使罪案更显得气息恶浊。小芳是某公司会计兼出纳，年仅 17 岁，便因贪污挪用公款 5 万多元被判刑 12 年。

小芳 16 岁参加工作后，对周围的一切都感到新鲜，对一切都充满着幻想，而现实社会却把真善美与假恶丑千丝万缕地交织在一起。面对迎面扑来的香风邪气，她缺乏识别的能力。看了灯红酒绿大把花钱的场面，使她感到金钱的魔力。她由好奇转化为亲身体验，由此进入了看似丰富多彩的世界。

为了适应那种环境，她开始打扮自己，高级化妆品摆上了床头，高档时装置了一套又一套。看见女儿的变化，善良的妈妈以为女大十八变，尽力地满足她的要求。大量地夜生活，使得她不止一次地欺骗父亲说是晚上加班。

玩的开心，玩的快活，但是她越来越感到钱妨碍了她尽兴，一个月的工资不过几百块，花不到十天，向家里要多了，又怕被父母埋怨。于是，她开始利用自己会计兼出纳的方便条件，把手伸向了自己管理的现金。第一次，她将应存银行的货款 2636 元，只存 36 元，在存款回单上事先留好的空档处加填上被其隐瞒未存的 2600 元。第二次又是如此，不过数目变成了 5200 元，第三次、第四次，先后十余次，贪污了大量公款供自己挥霍享乐。这种简单得近似原始的作案手段，当然很快就被发现，结果是被绳之以法。

俗话说："清誉如点滴归川，贪欲如大江决堤。"在厚黑怕经看来，人一旦信奉有钱能使鬼推磨的信条，他就已经无可救药了，一旦尝到了"甜头"，其获取不义之财的蠢劲就会一浪高过一浪。因此，厚黑怕经提醒世人：把物质幸福当成一种枷锁，也就无任何幸福可言。

## ■ 厚黑九怕：漫不经心

——过分聪明的人会因过分自信而掉以轻心，最终可能被傻子打败。厚黑之士要当笑在最后的『傻子』。

过分聪明的人会因过分自信而掉以轻心，最终可能被傻子打败。厚黑之士要当笑在最后的“傻子”。

有些人为什么不懂得“怕”呢？一个很重要的原因就是他们聪明，同时，他们也认为自己聪明。一个人如果过分自信就会把任何事都不放在眼里，一切难题对于他们来说，好像都不在话下，手到擒来。厚黑怕经告诉我们，聪明反被聪明误，过分聪明的人会因过分自信而掉以轻心，最终可能被傻子打败

### ◎ 怕经实战：后果的危险性想得严重一些

厚黑怕经认为，要避免因漫不经心而招致失败，必须把后果的危险性想得严重一些，也就是说要保持高度的警惕性。不要忘了“智者千虑必有一失”，这“一失”一旦被对手抓住，就可以被击败。如果因过分自信而掉以轻心，可能就不是一

失，而是二失、三失、四失，不失败才怪！

汉灵帝即位时，年龄很小，窦太后临朝听政，窦太后的父亲窦武得以执掌朝中大权。当时的宦官势力很大，窦武与陈蕃就密谋铲除宦官势力。

陈蕃对窦武说："前汉元帝时萧望之死于宦官石显之手，不久以前李固、杜乔又遭灭族之灾。这都是宦官作乱，正义之士遭到杀害。我今已年近80岁，还有什么可求的呢？只是希望为朝廷除害，辅佐将军立功，所以暂留朝为官。皇上的乳母赵娆及女官们又与宦官们串通一气，迷惑太后。我为大将军考虑，除祸应从速，不可犹豫。"

窦武接受了陈蕃的建议，向窦太后进言道："宦官的职责，一向只是管理宫中财物，干些杂役，现在他们却干预朝政，手握重权，爪牙遍布朝野，正是为此，应当将这些作恶的太监一并铲除，扫出宫门。"

窦太后认为汉代以来，世代有宦官，应当查其有罪的酌量惩罚，不可一并铲除。窦武见说服不了太后，就又和陈蕃商量。

陈蕃就直接上疏说：

"臣闻言不直而行不正，则为欺乎天下而负乎人。危言极意，则群凶侧目，祸不旋踵。钧此二者，臣宁得祸，不敢欺天也！今京师嚣嚣，道路喧哗，言侯览、曹节、公乘昕、王甫、郑飒，与赵夫人诸女尚书，并乱天下。附从者升进，忤逆者中伤。方今一朝群臣，如河中木耳，泛泛东西，耽禄畏害。陛下前始摄位，顺天行诛，苏康管霸，并伏其辜，是时天地清明，人鬼欢喜；奈何数月，复纵左右？元恶大奸，莫此之甚。今不急诛，必生变乱，倾危社稷，其祸难量，愿出臣章宣示左右，并令天下诸奸，知臣嫉恶，不敢为非，则宫禁清而治道可冀矣！"

陈蕃上书后，太后仍不理睬。于是窦武与陈蕃相商，决定采取行动，先令朱寓为司隶校尉，虞祁为洛阳令。然后逮捕了

长乐尚书郑飒，送入北寺监狱。陈蕃建议杀掉郑飒，窦武不听，令人审讯，郑飒供辞中牵连到曹节。窦武就上书，请求逮捕曹节和王甫，交上奏章，就回家去了。

厚黑伯经认为，在竞争与对抗中，一方的任何行动都会引起对方的反行动。因此，既使实力再强大，采取行动时，也必须密切关注对方的反应，决不可掉以轻心。窦武正是在这一点上犯了大错。

负责传送奏章的太监，没有把奏章上交大后，而是先告知长乐宫内的五官史太监朱瑀。

朱瑀听说郑飒被收监，心中已害怕，他与曹节、王甫一向友好，彼此互为倚托，立即取了奏本，私自看了一遍，又惊又怒，就自言自语道："有罪的太监，自可杀头，我们何罪，要全部诛杀。"说着，就大声喊道："陈蕃、窦武，上书太后，要废掉皇上，杀尽宦官，要造反！"

朱瑀召集了17个身强力壮的太监，准备杀掉陈蕃、窦武，同时报告曹节、王甫。

曹节、王甫哄骗灵帝，让灵帝带剑出宫，下令紧闭宫门，收了印信符节，威逼尚书省的官员写了诏书。曹节假托帝意，拜王甫为黄门令，让他持节到北寺狱，去逮捕审讯郑飒的尚书令尹勋和黄门令山冰。当时山冰已入睡，听到中使来，就披衣出迎，看到王甫宣诏，心中怀疑，转身入内，王甫上去一剑杀了他。尹勋出外接诏，也被王甫杀死。

王甫放出郑飒，仍回长乐宫，软禁了太后，抢走了印玺，郑飒拿着圣旨去抓窦武。

窦武跑进步兵营，大声传令说："太监造反，平反者封侯！"当时就集合了数千人，他的侄子窦绍当时任步兵校尉。

郑飒立即返回报告曹节、王甫。王甫矫旨调周靖为车骑将军，让他和护匈奴中郎将张奂讨伐窦武。张奂不知底细，立即与周靖会合。王甫又招集羽林军，出来接应，途中正遇上陈蕃带了80名太学生，手持武器，双方立即交战，最后陈蕃被抓，

当天被杀死。

张奂和周靖带的兵有数千人，与窦武对垒，王甫传圣旨，又令军士对窦武的士兵喊："窦武造反，你们是保卫皇上的禁军，不能听他指挥，投降过来，朝廷加赏！"

士卒们一向畏怕宦官，又见王甫手拿圣旨，以为他是亲受帝命，就心怀顾虑，经张奂挥兵一冲击，就弃甲倒戈，纷纷投降，窦武与侄子窦绍拔剑自杀。

古人说："凡事预则立，不预则废。"在厚黑怕经看来，人性丛林中的竞争是刺刀见红的，稍有疏忽，就会种下不幸的种子。大权在握的窦武之所以功败垂成，就是因为他犯了糊涂，疏于防范，没有把后果想得严重一些。因此，厚黑怕经提醒世人：处世应"先为不可胜，以待敌之可胜。不可胜在己，可胜在敌"，决不给对手留下可乘之机。

◎ 怕经实战：吊儿郎当者，难当大任

在行为上不认真、不在乎，称之为吊儿郎当。厚黑怕经认为，一个人到了凡事都不认真，不在乎的地步，在行动上没有准则，对自己没有严格的要求，是不会有任何出息的。这种人往往是对人生没有明确的目标，抱着过一天混一天的态度，不管干什么都不用心思，其结果是虚掷了光阴，后悔莫及。厚黑怕经告诉我们，不能只图眼前快活，不管长远利益。

许亮是某名牌大学的学生，在大学四年级的时候，他爱上了同级的李玉。转眼便是毕业分配了，月光下，李玉低着头，有些畏怯地说出了她的决定。原来，在她家乡的小城，还有一位青梅竹马的"他"。许亮是那样的出众，那样的脱俗，于是，与他有了一段情侣式的交往，但在李玉心里却始终没有忘掉另一个男孩的影子。她觉得，在家乡小城等她的那位男孩子才是自己一生的归宿。

这一切对许亮的人生信念是一个重大的打击。他很快调整

了自己的情绪，换上了一副傲岸而冷漠的面孔，用漫不经心的语调说道："其实这也没什么，现代青年吗，不在于天长地久，只在于曾经拥有。"

毕业后，在家里严密的督促下，许亮终于一洗毕业时的颓唐，捡回一些朝气，准备在人生大舞台上好好实现一下自己的抱负。许亮到单位上班，开始还算勤勤恳恳，但现实的种种很快令许亮灰心，也许他对人生已有了些偏激的看法，加上他天性敏感，使他很快对工作环境感到厌倦。许亮开始抱着过一天算一天的态度来打发时光，每天别人都上班了，才见他懒散散地走进办公室，然后在别人打着毛线，喝着茶飞短流长的当儿，他又溜得无影无踪。而难得坐在办公室的时候，他有时与同学电话聊上个半天，也不理会同事们不满的目光；有时又听着单放机，用脚尖在办公室的地板上打着拍子。公司里常有女孩来找他，他不厌其烦地周旋在她们中间，虽然他对她们从未付出过真心。

很快领导便开始找许亮谈话了，他不置可否地敷衍一下，便重新我行我素。家里人为他的终身大事开始担心了，你这样朝三暮四的，以后还想不想结婚。他露出不屑的表情，女孩吗，你越花她才越要你。其实许亮对未来没有什么考虑，自从他的痴情被那个貌似纯朴，实则心深的女孩"玩弄"以后，他便对自己的将来失去了一份应有的关注与渴望。

在一次大的人事变动中，许亮成为被刷下岗的少数大学生中的一员。

厚黑怕经告诉我们，除了自暴自弃可以导致漫不经心之外，玩物丧志同样可以使人对正经事不在意。一个人有自己很喜欢的事物，甚至有些醉心，这都是人之常情。每个人在自己工作之余，可能都会有自己特别爱好的事物，有人爱诗，有人爱花，有人爱木石等等。但若爱好过了头，失去了分寸，把本职工作和个人爱好轻重倒置了，或是恋上不好的东西，那是很可怕了。一个人若被自己的兴趣爱好完全控制住了，是很容易

毁在这些东西上的。

春秋时，卫国君主卫懿公在位九年，骄奢淫侈，沉于享乐，他最爱好的玩物是鹤。那鹤色洁形清，能鸣善舞，因而这位君主格外喜爱。懿公好鹤，凡是献鹤的人都有重赏，因此百姓争相罗致优良品种，赶来进献懿公。

大夫石祁子和宁速是卫之贤臣，二人对卫懿公进谏数次，懿公不听。公子毁是卫国君位的继承人，因贤德有名，卫人都很爱戴他，心里盼他能取代懿公。公子毁看到卫懿公沉迷于鹤中，心知卫必亡国，便托故跑到齐国去了。齐桓公很欣赏他，把自己宗室的女儿嫁给他，使他安心留在了齐国。

一次，卫懿公正想带着鹤出游，边关忽报狄人入侵边境，懿公大惊，立刻全国招兵，准备抵御外侵。但老百姓不愿应征，都纷纷躲避起来。一时，懿公竟凑不成一支抗敌的队伍，只得命司徒去抓丁，终于，抓了一百余人。懿公问他们为何逃避应征，众人回答："大王只消有一件东西，便可以抵抗狄人了，何必需要我们。"懿公奇怪地问："什么东西?"众人回答："鹤。"懿公说："鹤能抵抗狄人吗?"众人说："鹤既不能参加战斗，就是没有用的东西。大王对老百姓刻薄，而对这些无用的东西花大力喂养，这就是我们不服气的地方。"懿公叹说："我现在才知道错了！那我若放了鹤，老百姓肯上阵杀敌吗?"石祁子说："大王现在才这样做，只怕太晚了。"

懿公不得已带领大军出发抵御狄兵。大军行近荥泽，见有千余敌军，左右分别驰来，人马杂陈，全无章法。统军的大夫渠孔说："人们都说狄人骁勇，我看只是徒有虚名。"便命大军击鼓前进，狄人诈败，把卫军引入埋伏中，只听一声呼哨，狄人纷纷涌来，将卫兵截成了几段。卫兵本无心为懿公卖命，见敌势汹汹，便纷纷弃车仗逃命去了。狄人将卫懿公重重包围起来。渠孔建议懿公放下大旗，化装逃走。懿公见大事已去，万难逃脱，便拒绝了他建议，最后被狄兵剁为肉泥。

俗话说："生活从来不会怜悯而给你一个失败者以权力。"

在厚黑怕经看来，人生并不是轻轻松松就可以胜利的，激烈的竞争和不可逃避的责任，无时无刻不在压迫着你，以吊儿郎当或醉心于个人爱好的方式来逃避竞争和责任，是注定会成为一个失败者的。因此，厚黑怕经提醒世人："心不清则无以见道，志不确则无以立功。"

◎ 怕经实战：当断不断，反受其乱

行事漫不经心者，还有一种情况，就是天生性格优柔寡断，厚黑怕经认为，这种人最好不要同别人对抗，否则，"当断不断，反受其乱"。

汉灵帝34岁就死了，14岁的皇子刘辩即位，史称少帝，朝廷大权落在何太后和她的哥哥大将军何进手中。

当初，宦官蹇硕被灵帝委以典领禁军的重任，为"西园八校尉"之统帅，但同何进不和。灵帝将次子刘协托付给蹇硕，蹇硕曾密谋诛何进，拥立刘协，后事情败露，何进才免一死。

何太后临朝，大赦天下，封刘协为渤海王，命何进任尚书事。何进执掌朝政，就想诛杀蹇硕，可巧袁绍进京，为何进参谋，不但诛杀蹇硕，而且要将宦官一网打尽。

当时何进握有军权，他将蹇硕诱入宫，当即捕杀，蹇硕所领的士兵也为何进所掌握。

校尉袁绍，又向何进建议："以前窦武诛杀宦官，反被宦官害死，无非是因为事不机密，当时的士兵，都怕宦官，窦武想依靠他们，哪能成事呢？现在将军和您的弟兄，都掌握兵权，部下又愿为您效力，事情在您掌握之中，这正是天赐良机。将军应为天下除患，必留芳后世，不可迟疑。"

何进有些犹豫，太监张让、赵忠已得了消息，严加防范。为了诛杀宦官，何进欲召外兵入京。

主簿陈琳说："谚云'掩目捕雀，是讽人自欺！'试想捕

一微物，尚且不宜欺掩，况国家大事呢？现在将军仗皇威，握兵权，龙骧虎步，高下在心，若欲诛宦官，如鼓洪炉，如燎毛发，容易得很。当机立断，便能成功，现在却想借外臣，这就是倒持干戈，授人利柄，非但无功，反而生乱！”

何进不听，令左右传书信于四方，召兵进京。

典军校尉曹操，听到此事说：“自古以来，俱有宦官，但皇上不应让其受宠掌权，酿成祸乱；若欲治罪，当除元凶，一狱吏便足了事，为何纷纷召外兵。事一泄露，必致失败。”

由地方豪强起家的董卓，接到何进的书信，说近日入京。何进闻报大喜，侍御史郑泰谏说：“董卓强暴寡义，贪欲无厌，若假以政权，授以兵柄，将来必骄恣不法，上危朝廷。明公望隆勋戚，位据阿衡，欲除去几个权阉，何须倚卓？且事缓变生，殷鉴不远，但教秉意独断，便可有成。”

何进仍不听，郑泰辞职回乡去了。

董卓大军向京城开进，途中上书何太后，请诛杀宦官，太后不从。何进也变了卦，派人前往董卓营中，企图阻止他前进，董卓不听，一鼓作气开到京城外驻扎下来。在大兵压境的情况下，何太后不得已将十常侍张让等宦官罢免，迁出皇宫。张让等人不甘心，通过舞阳君的关系说服了何太后，同意让他们重新回宫。

在厚黑怕经看来，何进手握兵权，想杀十常侍是不费什么力气的，可是他却优柔寡断，一直没有动手，就是因为他不懂得当断不断的严重后果，等他明白过来时，一切已经晚了。

张让等太监密谋诛杀何进，他让太监埋伏在嘉德殿门外，然后诈传太后的诏命，让何进入宫，何进一入宫门，就被太监一拥而上，当即杀死。

同样，袁绍在为何进当参谋时，还劝何进要当机立断，其实他自己也是一个少谋寡断之人，最后也因此败在了曹操手下。

曹操和袁绍是三国时期北方的两大势力，袁绍兵力强大，

曹操弱小，袁绍拥有冀、幽、青、并四州，有精兵10万，战马万匹，而曹操集结在官渡的部队，不过三四万人。

袁绍看曹操的势力越来越大，心中不安，公元199年，亲身率领10万大军向南推进，矛头直指许昌的曹操。

袁绍决计进攻许昌，他的谋士田丰认为己方连年征战，百姓疲劳，府库空虚，不宜发动大规模的战争，谋士沮授也认为制胜之策，不在强胜，曹操在政治上处于奉天子以令诸侯的有利地位，且法令统一，士兵精练，己方兴无名之兵，难以取胜。

可是，谋士审配则认为我强敌弱，消灭曹操，易如反掌，不必再拖延战机。谋士郭图也认为攻伐曹操，实为讨伐汉贼，可谓师出有名，应当及早攻伐。

少谋寡断的袁绍最后听从了审配的意见，点了10万大军向许都进攻。

沮授为监军，统率三军，郭图等人与沮授不合，就对袁绍说：沮授在军中享有很高的威望，如果再任其发展下去，将来就不好控制了。袁绍本来对沮授反对进军不满，听郭图这样说，就把沮授原来统率的军队，分别由沮授、郭图、淳于琼三人各自带一军。

曹操也聚集他的谋士进行策划。

谋士郭嘉说："昔日楚汉相争之时，高祖刘邦的实力远远比不上项羽，而高祖以智获胜，项羽虽然强大，终于被刘邦擒获。我认为袁绍有十败，主公有十胜，袁绍虽然兵力强大，也无济于事，终将失败。袁绍礼仪繁多，公体任自然，这是道胜；袁绍出师无名，举动属于叛逆，公奉天子以率天下，此为义胜；当今乱世，刑罚不严，袁绍以宽济宽，不能慑服群下，公以猛纠宽，因而上下知禁令，这是治胜；袁绍外宽内忌，用人而疑，任人唯亲，公外简而内心机智明察，惟才是举，用人不疑，不问亲疏，这是度胜；袁绍多谋少决，常失时机，公策定即行，善于应变，这是谋胜；袁绍凭借先祖资荫，喜高谈阔

论，好揖让沽誉，所以浮夸喜言之士多归附于他，公真心待人，推诚而行，不虚美，以俭率下，录赏有功之士毫不吝啬，因此忠正多识，喜欢务实，而有远见的人都愿为公效力，这是德胜；袁绍见人饥寒，恤念之情溢于言表，而他所看不到的就想不到，这是妇人之仁，公对于眼前小事，虽时常有所忽略，而十分注意大事，考虑周全，这是仁胜；袁绍臣属争权夺利，谗言惑乱，公以道御下，流言恶语不行，这是明胜；袁绍是非不分，公对所是以礼奖进，所非绳之以法，这是文胜；袁绍好虚夸声势，不知用兵之道，公以少克众，用兵如神，为军士所仰仗，为敌人所畏惧，这是武胜。公有此十胜，何愁不能战败袁绍?”

根据谋士们的建议，曹操决定采取防守的战略方针，公元199年8月，曹操把部队推进到黎阳摆开阵势。

袁绍令大将颜良攻白马城，沮授对袁绍说：“良虽勇，但性情促狭，不宜专任。”袁绍不听。

颜良围白马，东郡太守刘延看情况危急，就向曹操求救，曹操立即提大军，要亲自迎敌，关羽也随军出征。曹操的军师荀攸为曹操提出分兵之计，荀攸说：“敌人兵多，我军兵少，派一将带兵西出延津，作为疑兵，装作要进攻袁绍的后方，待袁绍西向防堵，我军乃直达白马城。乘他不备，可擒获颜良。”荀攸这个建议，实际是声东击西。曹操依计而行，派一支部队直达延津。袁绍果然中计，派兵堵截，曹操带大军立即进逼颜良，颜良不防曹操到来，仓促出战，尚未出去，在麾下指挥士兵，关羽飞马而至，连斩数员大将，直到颜良麾下，手起一刀，颜良措手不及，被砍落马下。曹操乘机挥掩杀，曹军解了白马之围。

袁绍听说颜良被斩，曹操从白马退军，不由大怒，要亲自率军渡河南进，沮授又劝阻说“战争胜负的变化，不能不认真考虑，现在应驻军延津，分出一部分兵力进攻官渡。如果能攻下，再来迎接留驻延津的大军，也不算晚，如果大军前进，

万一有失，就会有全军覆没的危险”，袁绍根本听不进去沮授的正确意见，决定命令部队渡河前进。

曹操得知袁军先锋文丑向前推进，就命令部队在延津南面山坡上扎好营。曹操接到探马的报告，就令骑兵卸下马鞍子，把辎重车辆停在路上。曹操的部将不明白曹操的意思，就纷纷请求上马，退入营垒。

曹操的谋士荀攸大声说道：“如今正是擒敌之时，为什么要离去。”一会儿文丑带领的6000人马到来，将领看情况危急，又催促曹操上马迎战。曹操反而令大家丢下辎重，不要去管。文丑兵到，看到曹军的辎重无人防守，争先恐后的去抢夺，乱成一片。曹操立即指挥全军，一齐上马冲杀，袁军大败，文丑被杀，没有死的袁军纷纷投降。

袁绍虽然在白马、延津两次失败，但他有10万人马，曹操只有三四万人马，因此，袁绍的力量仍然比曹操强大得多。从经济实力上来讲，袁绍占据的河北等地，是比较富庶的地方，而曹操的后方，却是连年战争，农业生产遭到很严重的破坏，就军用物资来说，袁绍比曹操雄厚，特别是军粮，曹操比不过袁绍。如果袁绍认识到这一点，可以与曹操打持久战，待曹操粮尽，必自败。

袁绍却没有认识到上述问题，他认为自己的军队比曹操强大得多，可以一举消灭曹操，而无须打持久战。

袁军进逼官渡，择地立营，绵亘至数十里。曹操也分营抵御，发兵挑战，双方交战多场，互有胜负，双方相持了3个多月。

在袁军人数多，粮草充足的情况下，曹军十分不利，一些人已经动摇了，有些郡县叛变了。可是，曹操粮食不足，袁绍也不轻松，因为袁绍有10万之众，因此也更费粮草。

曹操的随军谋士荀攸，也注意到了这个问题，他派人侦察后，对曹操说：“袁绍的运粮车队一两天内就要来到，督运的将领虽然勇猛，但自傲轻敌。如果派兵进攻，必定能破敌

军。”

于是，曹操派徐晃带一支精兵截击袁军的运粮队，袁军毫无防备，被击败，粮草被烧。

到了10月，袁绍又从河北运来了1万多车军粮，屯积在大营以北40里的乌巢，还派大将淳于琼带领1万人在那里防守。

沮授十分注意军粮的安全问题，他建议袁绍派一支军队驻防在淳于琼的外侧，以防曹军偷袭，袁绍没有采纳。袁绍的谋士许攸，向袁绍献计说：“曹操兵将不多，现在全部来防御我军，许都必然空虚，如果派军攻许都，破操也就不难了！”但是袁绍没有采纳许攸的意见。

许攸预料袁绍必败，就去投奔曹操，并为曹操献计说：“袁绍有辎重万余，屯积在乌巢，派淳于琼把守。淳于琼嗜酒无度，必然防备不严，公可用轻骑偷袭，烧其粮草，不出3日袁军自乱，公可大胜。”

于是，曹操选马步兵5000人，密制袁军旗帜，乘夜至乌巢劫粮，留曹洪、荀攸二人守营。曹操披挂上马，带许褚、徐晃等猛将，及5000人马，至黄昏后起行，人衔枚，马卸铃，打着袁军旗号，从小道急走，直指乌巢。乌巢距绍营40里，淳于琼虽奉令把守，但恃有大营为蔽，自谓无虞。且贪杯，喝得酩酊大醉，高枕卧睡，四更将尽，只听到寨外有哗剥声，方才惊醒，起来观看，已是火光四射，如同白昼。慌忙召兵迎敌，兵士都手忙脚乱，如何能抵住曹军。

袁军失去粮草，军心已乱，曹操又散布谣言，说要切断袁军后路，袁绍疑为实事，忙令撤军。袁绍与长子袁谭渡过黄河，曹操趁机截杀，袁军又死伤数万。曹操在这次战役中，缴获了袁军丢下的全部军用物资。袁绍的主力部队，经此一战，损失得所剩无几。

古人说：“缓心而无成，柔茹而寡断，好恶无决而无所定立者，可亡也。”在厚黑帕经看来，这并非是危言耸听，任何

负有领导和指挥职责的人，如果遇事优柔寡断，那将会造成种种不堪设想的后果。因此，厚黑怕经提醒世人："此身浮沉海中帆，风口浪尖莫彷徨。"

### ◎ 怕经实战：亲兄弟，也要明算账

厚黑怕经告诉我们，对人一定要提防，不能因为是朋友就可掉以轻心，现实生活中被好朋友算计的事太多了，因此，"亲兄弟明算账"就成为戒除漫不经心的一条厚黑行事原则。

商海中尤其如此，在经济活动中掺杂情面私交的情况俯拾即是，出卖人情者往往会一着不慎，陷入误区，招来祸灾。

某厂联合公司与一家贸易公司签订了"联合投资经销饮料协议书"，规定由"联合公司"投资20万元，贷给这家贸易公司经销饮料生意，三个月后，不论经营情况如何，联合公司将得红利4万元。联合公司见有利可图，可又怕这家公司经营不善，投资无法收回，就要求这家公司的负责人于某找一中介人以示担保。

于某通过关系认识了某大商业公司的领导，极尽溢美之辞后请求担保，并立下"对投资超期偿还问题，不需保证人承担责任"的书面保证。那商业公司的领导见白纸黑字写明不需承担任何责任，同时又是朋友介绍的，就轻率地在担保书上签名并加盖了公章，当然字不是自签，章也不是自盖的。

于某得到联合公司20万元投资后，将其中的8万元用于经营饮料生意，其他的钱或挪作己用，或据为己有，任意挥霍。不久，于某的公司倒闭，其公司财产、物资等被拍卖还债。

联合公司发现问题后，诉诸法院，要求于某及商业公司共同偿还20万元以及4万元红利。不久，于某病故，且无任何财产可供执行，只好依法执行担保人商业公司了，该公司被法院强制划走了担保款11万元。

厚黑怕经认为，欠人情债者并非都是自愿上钩，也有那左右为难，迫不得已的。在政企未能完全分开的情况下，企业的“婆婆”无时无刻不在“关注”着他们下属的“发展与成长”，企业实际上成了行政长官的“阿斗”。在企业的经营活动中，由于行政长官的直接插手、干涉，更主要的原因是因为企业领导的“乌纱帽”掌握在行政长官的手里，从而给企业带来大量不必要的经济损失。

1990 年冬，某市一位局长一番五次驱车到下属的一工厂，要求这家工厂为他亲属所办公司的贷款作“担保人”，当时这家工厂财力紧张，本身就需要贷款，而当局长的不给予支持就罢了，还要工厂给毫无任何协作关系，底细不明的什么公司作担保，这使工厂的领导感到了压力，有口难言。可是工厂领导与局长大人是多年的上下级关系，何况厂长又是局长一手提拔上来的，这点面子总得给呀。

天有不测风云，由于那家公司经营上的失败，欠下了沉重的债务。1992 年夏天的一天，工厂突然收到法院的起诉状，要求该厂承担 400 万元担保债务，厂领导闻讯后个个震惊不已。

俗话说：“明枪易躲，暗箭难防。”在厚黑怕经看来，朋友是靠不住的，有人为升迁，可以设下圈套打击朋友，有人为了生存，可以在利害关头出卖朋友。如果不能事先预料，当面对出卖、中伤、陷阱时，就会束手无策。因此，厚黑怕经提醒世人：必须练就亲兄弟明算账的心智和虚虚实实应对周旋的技巧。

### ◎ 怕经实战：不要失去之后，才懂得珍惜

厚黑怕经认为，因漫不经心而办傻事还有一种情况，就是不懂得珍惜，使明明属于自己的东西，最终失去了。

不懂得珍惜的一个原因就是“这山望着那山高”，得陇望

蜀。

二十六岁的文在某机关工作，有一个相交已有三年的女友萍，不仅人长得漂亮，还十分聪明，在一家医院当护士。

他们虽然不在一处上班，但文几乎天天都在下班时间到萍的单位门口去等她，接她回家，萍的同事们见了，都夸她有福气，找了个好小伙子，有的还拿文作例子教训自己的男朋友。文的心里也美滋滋的。

可是后来，情况发生了变化。文的科室里来了一位女大学生珊。珊的出现，吸引了科室里众多的人。大家发现，珊简直就像个时装模特，长得细高个儿，楚楚动人，一双眼睛扑闪扑闪，一说起话来总是面带微笑。大家都想寻找一切机会和她谈话，文也是这么一个想法，但由于彼此生疏，说话办事都还拘着面子。

又一两个月过去了，这中间文还是天天去接萍，只是聊他们的事少了，聊单位的事多了。后来，文就不天天去接萍了，当然，他也会告诉萍为什么不能接她，而且这理由绝对让萍信服，什么联系业务啦，什么赶写文件啦。

“文，下班跳舞去。”有一天快下班的时候那个女大学生这样约他，并用一种期待的目光盯着他，这目光使他浑身发热。

“可以，可以。”能接受这样一位漂亮姑娘的邀请，他感到荣幸，“这样吧！我打个电话，告诉家里一声”，他匆匆给萍挂了个今晚加班的电话，之后，便陪着珊奔舞场去了。

这之后一连好几天，文都没有去接萍，他的心思已经开始了转移。他把萍和珊作了一个比较。虽然各有千秋，但最终他还是觉得珊要比萍更好。文也犹豫了一阵子，也曾有过一阵苦恼，但最终他还是下定了决心，和萍一刀两断，向珊求爱。

当萍明白了文的意思之后，她哭了，真的哭了，这是痛苦的眼泪，她想不到，相爱三年，男友竟最终背弃了她，爱上了别人。痛苦之后，她镇定下来，只平静地说了一声：“祝你幸

福。”

对于文来说，没费什么麻烦就把这样一件看起来十分棘手的事情解决了。于是他找机会向珊表达了自己的心意。

“珊，我爱你，真的爱你，从我遇见你的第一天起，我就爱上了你，你还看不出来吗？我们一起工作，我们一起跳舞，我们一起散步，我都感到，你才是我最最理想的梦中情人。我们俩的结合才是我们俩婚姻的归宿。”

“你说什么？”珊打断了他。

“我是说，我，爱你。”

“哈哈，”珊放声大笑起来，“你这个人怎么这么逗。你爱我！哈哈，可是我并不爱你呀！你是害了单相思了吧！”

“不是的，不是的，你是爱我的，对吗？”

“开玩笑，我们之间只不过是随便玩玩。我这个人就喜欢浪漫。谈恋爱，我还从来没有想。就是想，恐怕也轮不到你！等到文重新想求得萍谅解的时候，已被他伤透心的萍态度非常明确地拒绝了他。此时的文真是后悔莫及！”

在厚黑怕经看来，有些东西，当你得到她的时候，你并没有觉得她有多么宝贵，随手就丢开了。而一旦当你永远失去她的时候，你才感到了她的可贵。可这时也已经晚了，人间许多悲剧都是这样。因此，厚黑怕经提醒世人：懂得珍惜就是对自己负责任。

## ■ 厚黑十怕：忍气吞声

——惟命是从的人，必然失去自我。一味地束缚于强加在自己头上的种种指令，只能使人像漂在水上的船一样受人摆布，最终搁浅。

惟命是从的人，必然失去自我。一味地束缚于强加在自己头上的种种指令，只能使人像在水上的船一样受人摆布，最终搁浅。

在一般性的社会交往中，一个人若是绝对服从别人的指令，其实也是丧失了自己独立的人格。人生于天地间，能主宰自己命运的，应是自己。现实中的人实在是有太多的约束及责任，地位的不同，辈份的不同，加上各种各样的礼教尊严，使人很容易处在从属于别人的地位。一些人的悲剧正是源于此。厚黑怕经认为，千万不可干“君要臣死，臣不得不死”这样的傻事。

# 〔第二篇〕

## ◎ 怕经实战：属于自己的，应理直气壮地去争取

厚黑怕经认为，世界并不全是美好的，也不全是邪恶的。现实生活，你要真心诚意地生活，努力追求人类美好的信仰和信念，你就必须愿意而且作好被伤害的准备。现实世界是存在窃贼和强盗的，很多时候，这些盗贼不只是拿你的钱包，更糟糕的是，他们将使你丧失对人类美好的信仰和信念，使你内心很痛苦。因而，了解世界上存在野蛮行为，用厚作为盾牌保护自己免遭伤害，用黑作为利矛进行难以躲避的搏斗，至关重要。

芭芭拉是美国一家电视台的新闻主播。她在这家电视台干了五年多，她的新闻节目最近被评为当地第一流节目，可是三年以前的情况却不是如此，当她不得不与电视台谈判签订合同时，她遇到了一些严重的阻力。电视台经理向她暗示，他与她继签合同，没让她走人，她应该感到幸运。她很清楚地听出了言下之意："你是个姑娘，姑娘们不应该咄咄逼人。"

当她要求修改合同时，电视台经理大发雷霆，她强烈地相信本身的自我价值，拒不让步。每天新闻部主任都把她叫到自己的办公室，对她的工作横加指责，而且每回训斥结束时总是说："签这个合同吧！"四个月过去了，她仍然毫不动摇。最后，电视台经理答应了芭芭拉提出来的每一项修改的要求。

接下来，芭芭拉与同一家电视台又签订了一项为期三年的合同，这一回容易多了。正如她说的那样："如今，他们知道我是什么样一个人，我说到做到。跟我在一块儿工作的很多人对我说，我应该要求比我真正想要的更多，然后再让步，这样能使主管们有胜利感。可是，我不以为然。我要求他们给我提供必要的条件，而其它锦上添花的条件我不会奢求。"

厚黑怕经认为，对于事业上的事情，人们还有可能敢于坚持自己意见，但是对于性格相对内向的中国人来说，在感情方面，人们往往就不能放得太开，不敢大胆地追求自己的幸福，

经常有这种事，本来双方之间已爱得死去活来的，但还偏偏“爱你在心口难开”。眼睁睁地看着心上人在焦灼等待，却没有勇气开口表白自己的心迹，以至错失良机。

一家工厂的技术员刘东东已年届三十，就是找不到对象。不是他人品不好，相貌不端，更不是个子太矮，他身高有一米七八。只因他认为爱人应自己去找，别人介绍就不够浪漫。但母亲近来催逼甚紧，东东不得不改变既定方针——只要有合适的，别人介绍也无妨。于是，一位好心的王姨就毛遂自荐，找上门来说，可以帮忙。

其实，东东也不是没有可心的人儿，只是因为没有机会，只能望人兴叹。这个姑娘就是本厂财务科的于岚。于岚姑娘并无闭月羞花之貌，但人品十分好，待人接物也十分得体，发工资时，有人因事、因病不能来领时，她就亲自送上门去。她是中专毕业分配来厂的，还坚持在电大学习了两年。东东也是电大学员，每当老师表扬于岚时，东东总是忍不住向她多看上两眼。在厂里他是一车间技术员，很少与财务科打交道，因此没有什么机会与于岚接触，这次王姨找上门来，东东便向她表明了心迹。王姨一听喜上眉梢，她说：

“你们真是有缘分，我来就是向你介绍她的，因为我觉得你俩最般配。现在可好了，原来你心里早有她了，不过不知道她心里是怎么想的。我这次来只是先摸摸你的底，然后再去找她。”

第二天，王姨兴冲冲跑到财务科，把于岚拉到门外树荫下，听了王姨的一番话，于岚姑娘不禁红了脸，心想，我的心思怎么被他猜到了呢，一车间的东东早已闯入我的心扉，不过一直没有机会来往，正想顺水推舟答应约个时间谈谈，但少女的矜持使得她欲言又止。她心里想，别人一提就答应下来，会不会显得很轻浮。同在一个厂，以后还愁没机会吗？想到此，就对王姨说：“我现在还不打算考虑个人的问题。”

王姨根据往日办这种事的经验，这句话应当理解为：含蓄地表示不愿意。她既然说现在不考虑这件事，王姨只好将这个

信息带给了东东。这事也就过去了。

过了一段时间，王姨又为东东物色了一位姑娘，经双方见面交谈，都觉得可以继续来往。不久，两人便有了感情。东东妈十分高兴，就催着儿子尽快操办喜事。

于岚姑娘应邀参加了东东的婚礼晚会。在晚会上，于岚正巧遇上了王姨，于岚对王姨说："新郎新娘确实很般配"。

那知王姨说："你不是与他更般配吗？人家不知道有多喜欢你，就是你们年轻人说的暗恋吧，但可惜只是单相思。后来他还痴等了你几个月，见你久久没有回音，然后才与这个姑娘好了起来。"

于岚一听这话，脸一下子就白了，因为自己的矜持，使自己失去了终身的幸福。

在厚黑怕经看来，一些人的悲剧就是因为自我约束于礼教、辈份、伦理等一系列强加于头上的种种指令，以致使自己人生之船处于别人摆布之下而酿成的。因此，厚黑怕经提醒世人：决不能失去自己独立人格，决不能成为唯唯诺诺的牺牲品，唯命是从的人必然失去自我。

### ◎ 怕经实战：弱者当自强，自己撑起一片天

一条普通狗是怎样被训练成为看家狗的？它应该袭击谁，应该让谁进屋，全凭它的本能来定。一条狗让一个强盗进入它的主人的屋子，或者咬了一位不应该咬的重要的来访者，它就会遭到不幸。狗很快地学会按照几条简单的规则，区分谁是受欢迎的来访者，谁是不受欢迎的来访者。一、攻击任何一位企图进屋的衣衫褴褛或者蓬头垢面的陌生人。他不是叫花子就是小偷。二、攻击任何一位看来情绪低落、鬼鬼祟祟，或者缺乏信心的陌生人。咬他不会带来任何麻烦。这是向主人显示你要提高警惕的简便的方法。三、如果一位陌生人既衣衫褴褛，又垂头丧气，毫不犹豫地扑上去。这是一次唾手可得的胜利，而

且不带丝毫风险。四、不可攻击衣冠楚楚或者穿着考究的陌生者。他极可能是一位受欢迎的来访者，咬他可能惹得主人揍它。五、甭袭击情绪高昂、信心十足的陌生人，他兴许会亲自动手揍你一顿。六、倘若一位陌生人衣冠楚楚、穿着考究、情绪高昂、信心十足，就摇着你的尾巴，向他迎上去。

如果说在动物王国，狮子总是能够在一群数以千计的大羚羊中，挑选出生病的或者垂头丧气的那只作为腹中餐。那么，人类社会也是同样，那些天生狡诈、残忍的人们，总是占那些心底善良、信任他人的人便宜。厚黑怕经认为，我们如果将自己的内心状态披露给别人，一旦别人觉察出我们的胆怯和怯懦，我们旋即便会成为他们攻击的目标。

凯文与合伙人搞一个项目达八个月。他花费了自己的全部储蓄和时间，成功地完成了他所负责的那一部分研究和发展计划之后，谁知那位负责市场开发的合伙人竟然私下觅得另一位合伙人，此人能够提供额外的资金，于是他毫不留情地把凯文排挤出该项目。

凯文是这样一个人，他觉得人人都是最好的人。只在他身边呆一会儿，你就会知道他是个“好”人。正是因为他盲目而又坚定不移地信赖别人，才将自己置身于被合伙人捉弄的境地。他与合伙人事前没有一纸书面协议，他便开始埋头工作，把完成了的产品拱手交给合伙人，他履行了自己的义务，但无法得到自己的利益。

厚黑怕经告诉我们，凯文并不是世界上惟一的傻瓜。几乎人人在一生中都有那么一两次相信原以为值得信赖的人，结果发现他们并不可信。在厚黑怕经看来，弱者最容易失去独立性。并随之失去独立的人格。一个人一旦失去独立性，必须仰仗他人生活，这是很可怕的事。因此，厚黑怕经提醒世人：“人欲死，天也难救；人求福，惟靠自己。”

# 〔第二篇〕

## ◎ 怕经实战：只为他人着想的“委曲求全”不可取

厚黑之上也强调为人处世要会“忍”，但这里的“忍”并不是指“忍气吞声，逆来顺受”，在他们看来，“忍”只是手段，而不是目的。厚黑怕经告诉我们，不能为了“忍”而“忍”，一味地“委曲求全”就是在犯傻。

某计算机软件公司在人才招聘会上，招进一批刚刚大学毕业的男女学生。由于分配在同一研发部门工作，敏、欣这两个靓女和力这个帅男就这样彼此相识了。

敏从看到力的第一眼起，心里就有了一种异样的感觉，敏和欣是一对好朋友。力有事没事也总爱找欣聊聊。可敏心里明白，那只不过是力借和欣聊天为由，想看到自己而已。日久天长，欣陷入了情网，而敏心里也正在暗恋着力。

渐渐的，欣在有意无意中和敏谈起力的时候，她的眼里充满了喜悦和希望，可敏的心却隐隐地泛着酸痛，敏是个性格内向的青年姑娘，她总是不露声色地倾听欣的话。

可是力对欣至多也不过就是兄妹之情，欣得知后，痛苦万分，为此她时常折磨自己。前年夏季的某一天，欣穿着件长袖衣服，而色惨白。敏以为她病了，上前询问，欣淡淡地说，有些头痛。接下来的几天，因正值中伏，天气格外闷热，可是欣仍穿着一件长袖衣衫。敏见她神情抑郁，午饭时挨着她东聊西扯。洗碗时，敏发现欣的右手腕处有几道明显的血痂。

经过再三追问，欣才说出了真情。

“几天前，我一个人在家，心里烦，脑子里乱糟糟的。忍不住想了一些乱七八糟的事情，为了麻痹自己，我就想借酒浇愁，你知道，我从没沾过白酒。三钱的杯子，我一口气儿喝了好几杯，迷迷糊糊的将酒杯打碎了，捡起一个碎片，在手腕上划着，可却一点不觉得痛。这时，正好我妹妹回来，把她吓得直哭，我心一软，就停了下来。”

看着欣谈到死亡，敏的泪水忍不住滚落下来。

此后，敏每当看到欣那痛苦的样子，就莫名的烦躁不安，她把对力的思念深埋在心底，她思忖：

“如果自己与力感情发展到相恋的程度，必然会给欣的心灵造成莫大的痛苦，这也不一定就是幸福，而且还会失去欣的友情，何况力对自己的态度也并不明朗……”

思来想去，敏认定爱情是一时的，而友情是长久的。她决定不能把自己的幸福建立在朋友的痛苦之上，为了友谊，她情愿献出爱情。于是，她开始有意识地回避力，最后，她狠心地与力一刀两断。在厚黑怕经看来，敏的想法是一种典型的“委屈求全”的心理。

转眼一年过去了，也许是欣的痴情感动了力，他们谈起了恋爱。一天，力找到敏，告知他和欣的事，敏仍然强颜欢笑地表示祝福。

厚黑怕经认为，人世间的阴错阳差，有时恰恰缘于我们的一念之差，所以必须要当心啊！



秀是一位典型的东方女性，温柔贤慧，体贴丈夫，一心一意地为了这个家而操持。并且，她还十分孝敬公婆，颇得公婆的爱戴，小日子过得红红火火。

可美中不足的是，结婚都六年了，她始终没生一男半女。婆婆想孙子，她也一天天地希望自己的肚子隆起来，这样她也就可以扬眉吐气地在村里走一圈了。

丈夫虽然表面上不说什么，可心里也确实火烧火燎的。有一天，丈夫带妻子来到北京求医，当医生把诊断书递到他们跟前时，他们惊呆了，妻子患的是不孕症。

婆家尽管对指望秀生育永远失去了信心，也暂时失去了笑容，但并没有责备她，嫌弃她。因为这六年，媳妇为这个家毕竟付出了很多心血。

可是秀却把自己不能生孩子看成是自己的一大罪状。虽然婆家容忍了她，可她却容忍不了自己。按说她现在只要一门心

思过日子，一切也就都会过去了。不是有那么一句话吗？时间能医治一切。可婆家越是不说什么，她越感到自己“罪孽”深重。她痛苦地思索着，突然她想到了自己妹妹——丽。

丽是个水灵的女孩，比姐姐小几岁，但已到了待嫁的年龄。姐姐家发生的一切她都知道，她从心里为姐姐发愁。一天，姐姐回了娘家，把妹妹找来，以泪洗面地诉说了压抑之后，突然拉住妹妹的手说：“丽呀！姐要求你一件事，你可要答应姐呀！你无论如何也要帮姐姐一把呀！”

秀咬咬牙向妹妹谈了自己的想法。妹妹哭了，对姐姐说：“你说的这是什么呀，我不干，我怎么能干这种事。”最终，还是姐姐以泪水软化了妹妹那颗善良的心，丽哭着点了点头。

秀回到婆家，把想法又和丈夫说了一遍，丈夫起初惊讶地摇摇头，“不，不，这怎么行。”最后是秀的劝导下同意了这个想法。

于是，秀就这样在无端的自责中安排了这么一出荒唐的戏。她的心确实够善良的，以为这样做一切事情就都可以解决了。可是，她错了。

不久，丽真的怀孕了。她告诉了姐姐和姐夫。就在此时，邻里街坊们也都知道了。到处是悄声议论，到处是窃窃私语，到处是指指点点，到处是偷偷耻笑。这一切使得丽在村里简直抬不起头来。对此，秀同样满心负疚之情，看到妹妹为自己付出了如此巨大的代价，她更是坐立不安，常常夜不能寐。“妹妹的后半生可怎么办，这下她完了，她以后可怎么嫁人呢？她一生孩子，再找婆家可比登天还难啦！”秀在痛哭了三天三夜之后，她想出了一个自以为高明，但实际上是更愚昧的主意。她决定成全丈夫和妹妹。于是，她写下了遗书，投了河。

常言说：“生存是残酷的，活着就要竞争。”在厚黑怕经看来，这个优胜劣汰的社会里，强权决不是强者之路，但一味顺从，更不是自强之理。不管自己有理无理，一味地顺从忍受，只会使自己丧失应有的为人权力。因此，厚黑怕经提醒世

人：逆来顺受不是逃避的法宝，勇敢地面对，才可能消灭不公正待遇。

## ◎ 怕经实战：面对强大的压力，要敢于说“不”

对于一些不该做的事，正常情况下人们都会拒绝，但是如果为形势所迫，情况就不同了。当人们面对强大压力时，往往就会产生铤而走险的想法。厚黑怕经提醒人们，千万不能心存侥幸。

青年小洪就遇到了解不开的“结”。

由于爱火燃烧，他与女友迈出了不该迈的那一步，不久，女友发现自己怀孕了。小洪知道之后，先是惊喜，后是害怕：未婚先孕既不体面，也不合法；结婚吧，手中没有钱；向家中伸手，母亲没有工作，妹妹又在上学，仅靠父亲那点工资……向单位借，单位不景气，每月开支尚且困难，哪有余钱借给自己？他和她都陷入了困境，怎么办？



万般无奈，小洪找到了自己的一位中学同学——小六，这小子靠歪门邪道发了财。他看不起小六，也不屑于理他，可现在实在没有办法了，小洪决定找小六借钱。

小六满口答应了小洪的要求，只不过他也需要他的帮助。小六不在意地说：“正好明天晚上11点，我和几个朋友去一家工厂取点儿货，你在墙边望风。事成之后，送你5千元，怎么样？”

小洪开始有些困惑，继而明白了，坚决地说：“你们这是偷呀，我不干！”

小六手冷笑着说：“反正我是没有现钞的，急着用钱的是你，举手之劳，又不用你动手，你怕什么？”

小洪一想到女友她已怀孕几个月，再不结婚，怎么办啊？他为自己开脱着：“我是实在没有办法了，为了她，为了钱，就做这一次，再也不干了！”于是他点头答应了小六。他这一

点头，把自己推上了犯罪之路，也亲手葬送了他与她的幸福和前途。

在厚黑怕经看来，胆小怕事的人，面对强大的压力时就会屈服，这种人连生存都解决不了，还谈得上别的什么。因此，厚黑怕经提醒世人：为了戒除“忍气吞声”的性格，应该拿出“好汉一身胆”的豪迈气势，钟爱自己，昂首前行！

## ■ 厚黑十一怕：轻信上当

——人在花言巧语面前，容易上当；人在利诱情欲之前，则容易吃亏。私心贪欲正是使自己吃亏上当的不二病根。

人在花言巧语面前，容易上当；人在利诱情欲之前，则容易吃亏。私心贪欲正是使自己吃亏上当的不二病根。

世上的事物都是复杂的，对事物本身的认识也是复杂的，特别是在“是”与“像”的情况下，尤其如此。“是”就是“是”，“像”就是“像”，有些事物看起来非常之“像”，但它不是；有些时候，在你看来不像你大脑中对某事物形成的印象，但它却“是”，所以一定要弄清楚“是”与“像”的关系。否则，仅仅是听到某人对某事的片面的介绍或是在别人的竭力鼓动撺掇下，就采取了草率的行动，往往会致使自身蒙受损失。但是一个不精通厚黑怕经的人，却总是会说风就起雨，经常是凭着别人的只言片语，就立即行动，结果轻信上当，悔

之晚矣。

◎ 怕经实战：自封“权威”者不可信

厚黑怕经认为，人在花言巧语面前，容易上当；在利诱情欲之前，也最容易上当。特别是碰到一些伪装成“权威”或者“大人物”的骗子，因为盲目迷信而失去了应有的警惕心，让对手轻易得手。厚黑怕经告诉我们，应该用能力去克服自己身上的这些缺点，以防他人利用。

唐朝懿宗多次微服出访，特别喜欢游览寺院，这件事世人皆知。大安国寺内，来过一个江淮地区的进奉官，他将上千匹苏州产的绫绸放在寺内。有一伙奸民知道了，便找来皇帝私下游寺时穿的那种衣服，用龙脑等香料来蒸了衣服，选了一个与皇帝相貌很相似的人，假扮皇帝，带上两三个仆人去游大安国寺。另一些奸民则扮作乞丐先到寺院附近，待假皇帝一来，便上去求恩赐。假皇帝使出身边的钱，赐给乞丐。但是各种乞丐不断地前来求赐，假皇帝身边已无物可赐，便对该寺的住持说：“寺院里可有什么东西，借我一用。”还没等住持说话，假皇帝身边的小仆人便向住持递眼色。住持本来心里已猜想这可能是皇帝微服来访，现看见小仆递眼色，心想肯定是皇帝，当然不敢明问，又不敢怠慢，便马上答道：“寺内有别人寄放的上千匹绫绸，听陛下处置。”这样，假皇帝便以恩赐穷人为名，把这些绫绸都发给“乞丐”。小仆人对住持说：“明天早上来朝门找我，我帮你启奏皇上，然后带你入宫，皇上必有重赏。”住持美滋滋的。第二天去朝门，没有那小仆人的影子，如此一个月天天去，还是不见踪影，这才知道自己是受了骗了。

在厚黑怕经看来，住持之所以上当，除了他盲目迷信“大人物”之外，更深层的原因还在于掺杂了私心。最能说明这一问题的事例莫过于那篇著名的《皇帝的新装》。许多年以前，有一位皇帝，他非常喜欢穿好看的新衣服。一天，来了两

个骗子，他们自称是织工，能织出谁也想象不到的最美丽的布，而且用这种布做出来的衣服还有一种奇异的作用，那就是凡是不称职的人或愚蠢的人，都看不见这衣服。皇帝心里想："我穿了这样的衣服，就可以看出我的王国里哪些人不称职，我就可以辨别出那些人是聪明人，哪些人是傻子。"他付了许多现款给这两个骗子，叫他们马上开始工作。他们摆出两架织机来，装作是在工作的样子，一直忙到深夜。

不久，皇帝让他认为是很有头脑的老部长去织工那里看看。老部长到了织工那儿，发现织布机上空空的。"我的老天爷，"他想，"难道我是一个愚蠢的人吗？难道我不称职吗？我从来没有怀疑过我自己。我决不能让人知道这事情。"于是他便大肆地赞扬起这块布料来，并在皇帝面前吹捧了一通。

过了不久，皇帝派了另一位诚实的官员去看看，布是不是很快就可以织好。同样，这位官员也非常惊骇，"我并不愚蠢！"这位官员想，"这大概是因为我不配担当现在这样好的官职吧。我决不能让人看出来。"因此，他也极力赞扬起这块布来，并回去向皇帝说了。



城里所有的人都在谈论这美丽的布，大家都想用这机会来检验一下，看看他们的邻居究竟有多笨，有多傻。

于是，皇帝带了他的随员，包括已去看过的两位大臣，到那两个骗子那儿去。同样，织布机上一根线的影子也看不到。"这是怎么一回事儿呢？"皇帝心里想，"我什么也没有看见。这真是荒唐！难道我是一个愚蠢的人吗？难道我不配做皇帝吗？这真是我从未碰过的一件可怕的事情。"这时，随行的大臣们都争先恐后地赞美起这块布来，皇帝也赞叹道："它真是美极了，我十二分地满意。"在随员的怂恿下，他决定用这种新奇的美丽的布料做成衣服，参加快要举行的游行大典。

到了游行的这一天，皇帝把身上的衣服统统脱光，两个骗子装作把他们刚缝好的新衣服一件一件地交给他。他们在他的腰围那儿弄了一阵子，好像是系上一件什么东西似的。皇帝转

了转身子，显得很欣赏的样子。

“这衣服多么合身，式样裁得多么好看呀！”大家都说。

典礼开始了，皇帝很神气地走在华盖下面，身上什么也没穿。而那托后裾的内臣，则在手中托着空气，当然在他们脸上都显出很小心地托着东西的样子。

这支奇怪的队伍就这样在大街上行进着，站在街上的人都说：“乖乖，皇上的新衣真是漂亮！他上衣下面的后裾是多么美丽！衣服多么合身！”谁也不愿意让人知道自己不称职，或是太愚蠢。皇帝所有的衣服从来没有得到这样普遍的称赞。

“可他什么衣服也没有穿呀！”一个小孩最后叫出声来，小孩的话很快在百姓中传开了。“他实在是没有穿什么衣服呀！”所有的百姓都这样说。皇帝有点儿发抖，因为他似乎觉得老百姓的话是对的。不过他自己心里却这样想：“我必须把这游行大典举行完毕。”因此他摆出一副更骄傲的神气，他的内臣们跟在他后面走，手中托着一个并不存在的后裾。

俗话说：“人非圣贤，孰能无咎。”在厚黑怕经看来，人不会没有私心贪欲，但是不可不知，因为正是这些为人的短处，使自己一次次品尝着吃亏上当的苦酒。为此，厚黑怕经提醒世人：世上最难的事是掌握真相，最容易的事是轻信上当。

### ◎ 怕经实战：刻薄寡恩者不可信

厚黑怕经认为，要想不吃亏上当，不被对方的伪装所迷惑，就一定要看清对方的为人，如果对方是一个刻薄寡恩之徒，就不要相信他，无论他说得多么动听，你都要心止如水，不要相信他的半个字，因为这种人一定会干出过河拆桥的勾当。

春秋时期的伯嚭，其族被楚国诛灭后，他出逃面流落四方，无所归依。是伍子胥将其引荐给吴王，使他在危难之间得以安身立命。但伯嚭为了个人的荣华富贵，全不念伍子胥的救

命之恩，最终将伍子胥迫害致死。而与伯嚭相比，在刻薄寡恩方面，明代的开国皇帝朱元璋可以算得上是一个集大成者。他上台以后，当年与他一同起于贫贱，南征北战的勋臣故吏多死于其手。当他以莫须有的罪名将宋濂也卷进所谓的“谋反案”中，并要处以极刑时，马皇后说：“民间请一个老师，尚且要以礼相待始终，况天子乎。宋先生教太子诸王，岂忍杀之?”而朱元璋却全不动心。后来在马皇后力争之下才不得不判了个流放茂州。宋濂一生恭谨，忠心为国，竟落到如此地步，不禁悲愤难忍，在流放途中走到一座破庙里时，睡下去就起不来了。

明朝大宦官魏忠贤也亲手设奸计杀掉了他的恩人魏朝和王安。王安是一个正直的太监，曾是光宗的伴读。光宗即位，提升他为司礼监秉笔太监。魏朝是王安手下的太监，帮助王安办理宫中事务，是王安的得力助手。无赖之徒魏忠贤22岁自阉入宫时，不过是一个干杂役的太监，尔后，他通过巴结魏朝，与其结成把兄弟后，在魏朝、王安极力荐举下，才被提升为司礼监秉笔太监。魏忠贤步步高升，野心愈大，魏朝、王安成了他不可逾越的障碍。魏忠贤首先是过河拆桥，赶跑魏朝。当时魏朝也正在受到熹宗重用，掌管兵仗，是个有实权的人物。客氏和魏忠贤勾结一起，在熹宗面前说魏朝的坏话。熹宗一怒之下勒令魏朝出宫。为了免除后患，魏忠贤假传圣旨把魏朝发落到凤阳，并暗中密令亲信在半路上把他勒死。除掉魏朝，他把打击矛头对准了王安。王安在宫廷斗争中支持东林党人，对熹宗在他当太子时有救命之恩，并扶助了熹宗登基。魏忠贤深知王安资格老又有骨气，对自己很不利，为除掉他，魏与客氏策划了一个毒辣的阴谋。王安得到提升后，按惯例要上疏表示辞谢，这不过是走走过场。可是，魏、客利用这个时机，向熹宗挑拨离间，说：“王安仗着资格老，自恃对皇上有大功，越来越目无皇上了。”等等。熹宗听了很生气，第二天上朝时，便批准了王安的辞表。为了免除后患，魏忠贤再次唆使人将王安

秘密杀死，回奏熹宗时，谎称是畏罪自杀而了事。

在厚黑怕经看来，刻薄寡恩者都是冷血动物，偶尔的真情也许会在他们心底荡起一点火花儿，然而世俗的名利观会很快扑灭这点纯真的火花。因此，这种人是极端自私的，为了个人的利益，他们会毫不犹豫地抛弃你，欺骗你，所以，与这种人交往一定要当心！

◎ 怕经实战：阳奉阴违者不可信

历史上的隋炀帝是个杀父弑君、荒淫乱伦的无耻之徒。可是当他谋篡太子之位，极欲龙袍加身的时候，却很会矫情自饰。他针对太子杨勇多纳妾、近声色等弱点，反其道而行之，装出一副仁孝厚道、温良贤明的样子，一是显示自己对女色不感兴趣，他虽然合法地拥有众多姬妾，但只和正式配偶萧妃独处；二是努力表现自己的礼贤下士，平易近人，凡有人来拜见，无论贵贱，他必定和萧妃亲自迎送，礼节周到，态度谦恭；三是专门收拾了一间房子，陈设朴素，服役的宫女既老且丑，并把故意弄坏的乐器放到角落里，上面落满灰尘而不让掸拭，以示自己不近声色，而是个一心只读圣贤书的正人君子；四是经常到皇上皇后宫里去问安，随侍左右，以表孝敬。他的这种伪装确实起了很大的作用，不仅骗取了隋文帝的信任，赢得了独孤皇后的欢心，而且一时间宫中上至王公大臣，下至仆役宫女，无不交口称赞他的仁孝贤明，从而，从根本上动摇了太子杨勇的地位，使他杨广得以取而代之。

厚黑怕经认为，你最需要提防的人就是厚黑之徒，他们行厚黑之道，做厚黑之事，是不可用常理来度量的，因此，他们越是给人掏心扒肝地表白，让人相信他们，反而越不要相信他们。

1898 年 6 月 11 日，光绪帝颁布“明定国是”诏书，开始推行变法。这一行动引起了顽固势力极大的震惊与忌恨。6 月

15 日，慈禧太后为破坏变法和剪除光绪帝的羽翼，逼迫光绪帝下谕旨，将支持变法的帝党人物翁同龢免职回籍。同时命荣禄署理直隶总督兼北洋大臣，统率北洋三军。可就是在这个时候，荣禄却煞有介事地演出了一场悲悲切切的送别戏。他赠给削官免职即将回籍的翁同龢许多银两，并拉着他的手失声痛哭，问翁是什么原因得罪了皇上，落得这步田地，同情怜悯之情溢于言表。其实，他对维新变法早就恨之入骨了，除去翁同龢只是第一步。他们的既定阴谋是，10 月间在天津举行阅兵典礼，请慈禧太后和光绪帝到天津去阅兵，等慈禧太后进入荣禄兵营后，立即公布废黜光绪帝，另立新君，然后再捕杀维新派。后来，荣禄又连续以这种假象欺哄他人。9 月初，荣禄经过密谋以后，将靠出卖和镇压农民起义起家、对以西太后和荣禄为代表的守旧顽固派无比忠心的董福祥的甘军，调到北京彰德门外 40 里处的长辛店。这一行动，矛头直指光绪帝和维新派，实际上等于已经开动了政变的机器。在荣禄等顽固势力的进攻和重压之下，光绪帝极为恐惧焦灼，连降两道密谕，要康有为等人密筹办法救驾。维新派作困兽之斗，派谭嗣同夜访袁世凯，劝袁世凯站在光绪帝一边助行新政。想利用袁世凯的武卫右军跟荣禄对抗，并且提出派兵包围颐和园之议。结果，事情未成反被袁世凯出卖，荣禄在 9 月 20 日得到袁世凯的密报时，表演得颇为出色。他装成大惊失色的样子，连声喊冤说："荣禄若有丝毫犯上心，天必诛我。"然而在打发走了袁世凯之后，却连夜发专车赶往北京，直奔颐和园报告慈禧太后。第二天，荣禄的一队卫兵就囚禁了光绪帝，慈禧太后宣布再次训政。就在这时，荣禄还赌咒发誓说："誓以死保全皇上。"

在厚黑怕经看来，阳奉阴违者为人处事胆大心黑，什么话都敢说，什么愿都敢许，什么事都敢做。推翻自己，出卖朋友，这种人做起来脸不变色心不跳。他们可以翻手为云，覆手为雨；也可以信誓旦旦，再矢口否认，所以，心地善良的人碰到他们，只有自认倒霉，常常要付出沉痛的代价。因此，厚黑

怕经提醒世人：对于阳奉阴违的人，惟一的办法就是以厚脸对厚脸，以黑心对黑心，别无它法。

◎ 怕经实战：蛊惑离间者不可信

无奸心不足以萌其奸，无奸行不足以成其奸，无奸术不足以济其奸。因此，厚黑怕经认为，对于善于挑拨离间者，那怕他是同你一个阵营的，也要提防。

公元前314年，燕国内乱，齐宣王趁机攻打燕国，杀了燕国国君。齐国的声势大振，并与楚国又结成了同盟。

秦惠文王本来想去攻打齐国，齐楚一结盟，秦国的计划落了空。相国张仪要凭自己三寸不烂之舌，拆散齐楚联盟。

张仪到楚国以后，首先用重金贿赂楚怀王手下最受宠幸的权臣靳尚，然后去见楚怀王。

楚怀王问他："先生光临，有何指教？"张仪说："秦王派我来跟贵国交好。"

楚怀王说："谁不愿意交好呢？可是秦王总是爱向人家要土地，不给他就打，谁还敢给他交好。"

张仪说："如今天下只剩下了七国，其中最强大的，要算齐、楚、秦三国。要是秦国跟齐国联合，那么齐国就比楚国强；要是秦国跟楚国联合呢？那么楚国就比齐国强。如今秦王打算跟贵国交好，可惜大王跟齐国通好，他有什么办法呢？要是大王能够下个决心，跟齐国绝交，秦王不光情愿跟贵国永远和好，还愿把商於一带六百里的土地送给贵国。这么一来，楚国可就得了三样好处：第一，增加了六百里的土地；第二，削弱了齐国的势力；第三，得到了秦国的信任。一举三得，为什么不这么干呢？"

张仪是当时一个著名的纵横家，蛊惑离间是他们的强项，他们是根本不讲信义的。因此，在厚黑怕经看来，他们的话只可听，不可信。可是，楚怀王是个昏庸之辈，经张仪这么一

说，就动了心。楚国的大臣们一听说他们能够得到六百里的土地，也都给楚怀王庆贺。忽然有个人站起来说："这么下去，你们哭都来不及，还庆贺呢?"

说话的人是陈轸，他又接着说：

"秦国为什么把六百里的土地送给大王？还不是因为大王和齐国定了联盟吗？楚国有个齐国作为兄弟之国，势力大，地位高，秦国才不敢来欺负。要是大王跟齐国断了来往，就跟砍了一只胳膊一样。那时候，秦国要不来欺负楚国才怪呢！大王要是听了张仪的话和齐国断交，张仪失了信，不交出土地，请问大王有什么办法？那时候，齐国愤恨大王，万一跟秦国联合起来，一块来打楚国，不就是楚国亡国的日子到了吗?"

三闾大夫屈原也认为，张仪是个反复无常的小人，千万不能上他的当。那个受了张仪重金的靳尚却坚持着说："要不跟齐国绝交，秦国哪儿能白白地给咱们土地呢!"

楚怀王糊里糊涂地点头称是："那当然！咱们先去接受商於吧。"



楚怀王为得地联秦非常高兴，还赏了张仪好些财宝。一边去跟齐国绝交，一边打发逢侯丑跟着张仪去接受商於。张仪和逢侯丑沿途喝酒谈心，好像亲兄弟一样。他们到了咸阳城外，张仪好像喝酒喝醉了，从车上摔下来。手下人慌忙把他搀起来。他说："我的腿摔坏了，你们赶紧把我送到城里去找医生。"

从此一连足有三个月，逢侯丑再也没见到张仪，逢侯丑着了急，写了一封信给秦惠文王。秦惠文王回答说："相国答应的话，我一定照办。可是楚国还没跟齐国完全绝交，我哪儿能听信一面之词呢?"

楚怀王傻乎乎地派人去齐国大骂齐宣王，以示对齐的绝交。齐宣王非常气愤，决定派使臣去见秦惠文王，相约一块去攻打楚国。

张仪听说齐国有使臣来，就去上朝，在朝门外碰见了逢侯

丑。张仪问他："将军还没有走？难道那块土地你还没接收到？"

逢侯丑说："秦王要等相国病好了再说。如今咱们就一块儿去说吧。"

张仪说："干什么要麻烦秦王？我把我自己的土地献给楚王，何必去问他呢？"

逢侯丑说："是您的土地吗？"

张仪说："可不是吗？我情愿送给楚王我自己的六里土地。"

这时逢侯丑这才知道，张仪确实是个地地道道的大骗子。

古人说："人无信不立。"可见承诺在古今中外都是一件非常要紧的事。可是，对于蛊惑离间的人来说，轻诺寡信从来都是他们行事的信条，在厚黑怕经看来，做事不近人情，不合常理的人，很少不是奸恶之徒。因此，厚黑怕经提醒世人：诡术必有欺，奸谋必深算；欲行人世间，必识虞诈术；看透小人心，不上小人当。

◎ 怕经实战：骗取同情者不可信

社会上经常有一些农村女骗子，自称是"抗拒买卖婚姻"、"家乡闹水灾遭难找婆家"、"出来寻短见"、"丈夫虐待自己"、"离婚无家可归"、"老父去世无钱安葬、寻夫葬父"等等，这些足以使一些起同情心，结果落入她们的圈套。厚黑怕经认为，对于那些博取别人同情的人，一定要小心。

在某省城，一个青年男子很有礼貌的叩响了某小区的房门。实际上，这是窃贼常用的伎俩，如果敲门后半晌没有动静，那么窃贼可就要不客气，下手撬锁行窃了。这男子见敲门以后没有回音，心中暗喜，左右顾盼无人，刚要下手，不料房门打开，门口站立着一位小姐，正在用眼审视他。

小姐见是一陌生人，就开口问道："请问你找谁呀？"

男子随口胡诌道："某某是在这吗?"

"对不起，这儿没这个人。"

就在与小姐一问一答之间，那男子已看清屋内只有这位小姐，而并无他人。他就一个冷不防将小姐推回屋内，他也随之闯进屋内，反手将门关住。

小姐知道遇上了歹徒，本能地就要张口喊叫，只是还没出声就被一把抵在胸前的雪亮的匕首吓了回去。

"快点把钱拿出来给我，快!"

小姐听他说要钱不是要命，才渐渐地缓过点神来，这是位挺聪明的小姐，她装出一副很害怕、很顺从的样子，慢慢拉出抽屉，翻找里面的钞票，她不断地把钞票从柜子里、书包里扔到桌子上。男子的目光渐渐集中到桌面越来越多的钞票上。

趁着男子不注意的时候，小姐抄起了抽屉向男子砸去，趁男子慌乱之际，小姐上前夺下了匕首。此刻，屋内形势骤变，小姐手持利刃，占据优势，而男子赤手空拳，加之做贼心虚，显然处于劣势。

那做贼的见势不妙，竟双膝着地，哭丧着脸又是磕头，又是作揖。

"小姐，请你行行好，饶了我吧，我是穷疯了。你看这眼瞅着就要过年了，我没钱回家，才昧了良心，干出这样的蠢事来。我家里太穷，还有老婆孩子，我一个男人，哪不能找点饭吃，还是为了老婆孩子。小姐，求求你，就放我这一回，也给我一个改邪归正的机会。"

说着说着，声泪俱下。这小姐被这男人的花言巧语打动了，她放下了手中的匕首，心肠一软，同意放那男人一条生路。那男人千恩万谢，接着他又说：

"我这样走出去，你要是在后面一喊，我还是会被抓住的。"

小姐诚心诚意说道："我不喊，你放心走吧。"

那男人仍不放心地说："我还是不敢这样出去，你能让我

把你拴在椅子上。”

小姐见他如此害怕，觉得照他说的去做也好，于是，亲自去找了一条绳子来，让他把自己拴在椅子上。那男人毫不留情的将小姐紧紧捆在椅子上。这时，那男人贪婪的贼相毕露无遗，被绑的小姐此刻已是砧板上的鱼肉，只能任人宰割了，她眼睁睁地看着那男人将翻出的一千多元现钞装进腰包。

那男人望着她“嘿嘿”怪笑，见她又气又急，才不无得意地踢开大门扬长而去。

上述故事简直就是《东郭先生与狼》的现代翻版。在厚黑怕经看来，当奸恶之徒如意算盘落空时，他们会态度言辞至谦至卑，为人行事示弱示怜；他们会反复向世人哀求：自己是天底下受损失最大的人，是弱得不能再弱的弱者，生来就是被人欺负的料，以求得同情。一旦他们得势马上换上另一副嘴脸。因此，厚黑怕经提醒世人：千万不要相信鳄鱼的眼泪！

## ■ 厚黑十二怕：遭人算计

——在人生的丛林中，处处是陷阱，只要稍不留心，就可能着了别人的道儿。唯有懂得怕，才能学会闪展腾挪，逍遥自如。

在人生的丛林中，处处是陷阱，只要稍不留心，就可能着了别人的道儿。唯有懂得怕，才能学会闪展腾挪，逍遥自如。

“物竞天择，适者生存”，这是自然法则。在人生的丛林中，可以说处处是陷阱，只要稍不留心，就可能着了竞争对手的道。厚黑怕经告诉我们，把生存的环境想的险恶一些是没有坏处的，它可以使你立于不败之地，进而就可以想办法击败对手了，这就是《孙子》所说的“先为不可胜，以待敌之可胜”。

### ◎ 怕经实战：不要被人当枪使

厚黑怕经告诉我们，为人不可愚忠，上司多半都是在利用你，下属的价值就在于可以被利用，所以在你还有利用价值时，就要为自己想好退路。

雍正是清朝康熙皇帝的儿子，排行第四，名叫胤禛，天资聪颖，文武双全，但生性刻薄凶残，绝情寡义。康熙有三十多

个儿子，有势力的只有三人：太子胤礽、四皇子胤禛、八皇子胤禩，朝中的王公大臣也因此分为三派，各有其主。太子派主要是“索党”核心人物托合齐、耿额、鄂缮等人，胤禛派是隆科多、年羹尧暗中支持，胤禩派的首领是佟国维与马齐。三派中，八皇子胤禩比较温和，太子与胤禛却势成水火，互争暗斗，互相倾轧。胤禛利用喇嘛僧给太子吃了有毒性的药，变成疯癫。康熙便将他废了，声言以后不再预立太子，同时得悉太子是被四皇子害的，对胤禛非常憎恨。

是时，青海地方有人作乱，康熙命十四皇子胤禵率兵往剿，几个月间剿平，康熙对胤禵非常宠爱，心中已定下主意。康熙六十八岁那年，得了重病，自知不起，乃传旨命隆科多、年羹尧入宫，托付后事，把遗诏交给隆科多，嘱咐照此办理。隆科多一看，写的是“朕如有不测，可即传位十四皇子”，康熙亦发觉隆科多脸色有异。顺手将诏书取回，塞入枕底。

隆科多回来和胤禛商议，年羹尧献计说：“将诏书上传位十四皇子的十字加一划，不就变成传位于四皇子了吗？”计议停当，三人连夜秘密入宫，康熙正在垂危时，各皇子都在门外候旨。康熙奄奄一息地躺在床上。胤禛伸手在枕下，把诏书偷出，康熙惊醒，叱道：“谁教你入来？”胤禛答：“儿臣是奉父皇命来的。”康熙大怒，忙翻枕底，见诏书已不见了，更加忿恨，把套在臂上念佛珠捋下扔过去，胤禛一接，忙跪下说：“多谢父皇立臣儿登位，以玉珠为赐。”当时便把康熙气死。隆科多连忙将诏书上的十字改为丁字，出宫向各位皇子宣布：“四阿哥奉诏即位，有佛珠为证。”

雍正皇位巩固之后，就开始实施“狡兔死、走狗烹”的政策，诱集那班替自己打江山的剑客、喇嘛僧等，在一间埋有地雷的豪华行宫里，举行庆功宴，在众人高兴时，一声雷声，宫墙塌下，全体丧生。接着，雍正又转向功臣下手，国舅隆科多和大将军年羹尧是帮他夺嫡行弑之人，深怕二人会借此挟制，便制造借口，给隆科多列了四十一大罪状，赐死狱中。隆科多曾仰天叹息道：“恨当年有眼无珠，扶助他夺嫡登位，今鸟尽弓藏，悔之晚矣。”

对于年羹尧，雍正一步步把他降级，先是调为杭州将军，后来降为杭州涌金门之守门吏，年羹尧的兵权尽削了，雍正才罗列他九十二款大罪，全家抄斩，所有近亲子侄，十五岁以上的都充军边疆。

在厚黑怕经看来，事成君收其功，事败臣获其罪，这是千百年来掌权者的逻辑。如果是好事或事办好，那是领导正确，上司自会坐享荣誉；如果是坏事或事办砸了，上司自不会承认与己有关，为掩人耳目，或息事宁人，便会有倒霉鬼被推到前台。因此。厚黑怕经提醒世人：最忠子上司的人，常常是替罪羊的最佳人选。

### ◎ 怕经实战：看透对方的险恶用心

厚黑怕经认为，要想不遭人暗算，就必须看透对方的险恶用心。但这说起来容易，做起来难，因为想暗算别人的人一定不会明火执仗地干，会千方百计地掩盖自己的真实意图。

春秋时，郑武公是一个足智多谋、穷兵黩武的诸侯，他要扩张地盘，便动起邻国胡国的念头。但当时胡国是一个强大的国家，国君又勇猛善战，经常骚扰边疆，用武力固然不容易，想政治渗透也根本不可能，因为对胡国的内情实在是一无所知。

郑武公派了一位使者到胡国去，说要把自己的女儿嫁给胡国国君。国君听说自然万分欢喜，立即答应。

这位新夫人到了胡国，下足媚劲，把国君迷惑得昏头昏脑，日日夜夜，花天酒地，连朝也懒得上了，对国家大事简直到了置之不理的地步。

郑武公知道了，心里暗自高兴。过了相当时期，他忽然召开了一个公开的秘密会议，出席的全是高级的文武官员，商议着要怎样开拓疆土。

大夫关其思说：

“以目前形势看，要扩张势力，相当困难，各诸侯国都是守望相助，一旦有事，必会增强他们的团结。唯有一条路容易发展，那就是向胡国进攻，既可得实利，名义上又是替朝廷证

讨外族，巩固周邦。”

郑武公一听，把脸一沉，问道：“你难道不知道胡君是我的女婿吗?”

关其思还继续大发议论，口沫横飞地说出一大套非进攻胡国不可的理由，武公厉声斥责他：“这话亏你说得出口，你要陷我以不仁不义吗？你想要我女儿守寡吗？好！你既然有兴趣叫人做寡妇，就让你老婆先尝尝这滋味吧！左右，绑这家伙去斩了。”

关其思被斩的消息很快就传到了胡国，国君更加感激这位岳父大人，他认为郑国再也不会对本国闹决裂，就放心了，更加纵情声色之乐，渐渐地连边关也松弛下来。

郑武公已掌握了胡国的内情，认为时机成熟了，突然下令，挥军进入胡国。各大臣都莫名其妙，连忙问：“国君，关大夫过去是因为建议进兵胡国而遭斩首的，为什么隔不多久，又要伐胡呢？岂不是出尔反尔?”

郑武公哈哈大笑起来，向群臣解释：“你们根本不知道兵不厌诈的妙用，这是我的欲擒故纵的计谋呀！我对胡国早就打定了主意，肯牺牲女儿嫁给他，是为了要刺探其国防机密，斩关其思也不外想坚定他的信心，使其松懈防备，一到时机成熟，就出其不意，一下子就可以把胡国拿到手。”

果然郑军所到之处，势如破竹，几个回合，整个胡国就归入了郑国版图。

上述例子说明，看透对方的险恶用心，是避祸保身，避遭算计的最好方法。在厚黑怕经看来，有六种人最有可能算计你：一是外表忠贞，心里想的是利禄，对事专门测度揣摩，喜好逢迎拍马的人；二是结纳身边的人，专心巩固自己名位的人；三是唯利是图，不体恤他人的人；四是听到他人的善行就妒嫉，听到他人恶行就赞扬的人；五是专门爱好声色，没有正经心思的人；六是只好巴结权贵，不求实学的人。因此，厚黑怕经提醒世人：“宁得罪君子，不得罪小人”，如果身边有上述六类人，最好敬而远之。

## ◎ 怕经实战：别人黑锅不能背

自己制造祸，然后转嫁于人，就是一门绝技，应用起来，让对手防不胜防，连招架之功也没有。因此厚黑怕经认为，必须小心被人嫁祸，不能替人背黑锅。

春秋时期，中山国有一个被废黜了的公子，他的马很瘦，车也很坏，他身边有一人与他有仇，便替他请求国君说："公子很贫寒，他的马很瘦，您能不能给他增加点马饲料呢?"国君没有答应，这个人暗地里叫人烧了堆放草料的茅舍，国君以为是公子干的，就把他杀了。

嫁祸于人，也就是把祸患转移于别人，置人于死地的一种权术，这种权术，阴险毒辣，但效果极佳，自己造祸，让别人承担，干脆利落。

《韩非子》中记载了这样一个故事：有一次，齐中大夫夷射在宫中参加酒宴，喝得酩酊大醉，靠在回廊上。有个仆人刖跪下请求他将剩下的酒给他点喝，夷射叱之曰："滚一边去，下贱的仆人还敢向贵人要酒喝吗!"刖吓得赶忙走开了。

等夷射走后，刖就回廊门处撒了些水，就像有人在此尿了一泡一样。第二天齐王出廊门看到了，就问："是谁在这里撒尿了?"刖回答说："我没看到，不过，昨天中大夫夷射在这里站了一会儿。"敢在宫门撒尿，实在可恶！齐王大怒，把夷射杀了。

在厚黑怕经看来，奸恶之徒都极富想象力，能够把风马牛不相及的事情联系想来，制造事端，出人意料。他们又极具耐心，能够不厌其烦地造谣煽动。"青天白日，栽赃嫁祸，贻害忠良，阴险毒辣。"这种人的危害性是极大的。上述两则故事已经充分说明了嫁祸于人的可怕，欲在人世间行使厚黑学者，对此不能不存"怕"心。

## ◎ 怕经实战：提防有意挑起矛盾的人

信奉"权术"的人认为，在与人的竞争中，自己的敌手

不一定只有一个，若敌手联合起来，对自己就很不利，要打倒他们，最好的办法是挑起他们之间矛盾，使他们互相残杀，然后一一击破。厚黑怕经的实质就是让自己不要被“权术”打败，不要上当受骗。为此首先必须知道这种“权术”的危害。

周灵王二十四年，齐国重臣崔杼、庆封联合将齐庄公杀死，拥立公子杵臼，是为齐景公。崔杼自立为右相，立庆封为左相。崔杼从此专恣益甚。庆封心中暗生嫉忌，可是他耐住性子，故意做出跟崔杼十分投缘的样子，还天天一起饮酒、打猎。

崔杼当初曾向其妻棠姜许下诺言，要立其子崔明继嗣，但又不忍废了长子崔成的继承权，一时犹豫不决。崔成知道父亲的心事后，就自动要求把嗣位的名分让给崔明，自己情愿到崔家的封地崔邑养老。

崔杼答应了，但棠姜的哥哥东郭偃和棠姜与棠公所生的儿子棠无咎却不同意，他们说：“崔邑，是崔家的老根，必须有长子的名分才能拥有。”崔杼只好又收回成命。

崔成气哼哼地把这事告诉他的弟弟崔强。崔强说：“你已经把嗣位权让给他们，再让一座城，又算什么呢？说实在的，现在父亲还活着，他们就这样欺负咱们，若将来父亲百年之后，你我兄弟恐怕连奴隶都当不了。”

崔成接着说：“咱怎么办？不如找左相国庆封商量商量。”于是哥儿俩连夜去见庆封，求他想个主意。

庆封说：“现在你父亲惟东郭偃、棠无咎之言是从，为何不想办法将他二人除掉？”

崔氏兄弟说：“我们早有这个想法，但苦于力量薄弱，恐不能成功。”

庆封说：“此事容我再考虑考虑。”

不久，庆封赠给崔氏兄弟上等盔甲一百具及大量兵器。崔成、崔强得到庆封的帮助，当即行动，把众家丁武装起来，埋伏在崔杼宅院附近，乘着东郭偃和棠无咎上崔家的时候，将他们乱戟刺死。崔杼听说两个儿子造反，又惊又怒，忙叫仆人准

备车马，不料驾车的仆人早已跑得一干二净，崔杼只好让书童驾车，去见庆封诉说家难。

庆封佯装不知，吃惊地说："崔、庆虽为二家，实为一体，黄毛孺子居然无法无天！你要是打算惩处他们，我当尽力相助。"

崔杼信以为真，感激地说："如果能助我除去这两个逆子，我将让崔明拜你为干爹。"

于是，庆封就命门人率人马到了崔家，对闭门而守的崔氏兄弟说："我奉左相国庆大人之命前来帮助你们。"

崔成、崔强见是援兵到了，便开门相迎，来人大声说："我奉庆大人和你父亲的命令，前来取你们两个忤逆不孝之子的人头。"崔氏兄弟傻了眼，来不及分辩，头已经落地。

众人入进内房找崔明，没有找到，便将崔家内外值钱的东西搜刮一空，搬不走的全部捣毁。

崔杼向庆封再三称谢，登车而回。一到了家，就见大门开着，跑到里边一瞧，也不见一个人出来，窗户和门全被打碎了，好东西也没有了，整个相国府一片狼藉。再到内房一看，只见夫人棠姜在梁上吊着，顿时把崔杼吓得魂不附体，崔明也不知躲到什么地方去了，找也找不到。崔杼不由得放声大哭，边哭边说："我被庆封骗得好苦，害得我家败人亡，还有什么脸面活下去呐！"哭了一阵，便吊在了棠姜身旁。

这就是不懂得提防别人的下场！

俗话说："鹬蚌相争，渔人得利。"在厚黑怕经看来，社会竞争中存在着这样一种权术：挑起敌方阵营里的矛盾冲突，然后采取"坐山观虎斗"的态度，等待敌方两败俱伤，自相火并，等到时机成熟后，突然出击，治服对手。如果看不透对手的险恶用心的话，很容易做出亲者痛、仇者快的事来。因此，厚黑怕经提醒世人："来说是非者，定是是非人"，对搬弄是非的人要坚决打击，决不手软。

# 〔第三篇〕

# 莫较劲：不和自己过不去

李宗吾曰："怕学之道，在止于至善"，"身体发肤，不敢毁伤，怕之始也；立身行道，扬名于后世，怕之终也。"在厚黑教主看来，懂得怕经的人，一定懂得爱惜自己，只有不和自己过不去，戒除固执己见、固步自封、强横强为、见利必争、好高骛远、讳疾忌医、自寻烦恼、杞人忧天等和自己较劲的恶习，才能"立身行道"，"扬名于后世"，成就一番事业。

## ■ 厚黑十三怕：一意孤行

——一味地按自己的思路去行事，最终都会陷入进退两难的境地，甚至走上绝路，往往还会牵连别人。

一味地按自己的思路去行事，最终都会陷入进退两难的境地，甚至走上绝路，往往还会牵连别人。

处在纷繁变幻的世界中，人应该有种“忧患”的意识，也就是厚黑怕经中强调的“怕”，只有这样才能吸纳他人的意见，才会耳聪目明。但是，一个刚愎自用的人，往往不会听取他人的意见，也无视客观事物的情状和势态，固执己见，自我封闭，把一己之见凌驾于其他事物之上，坚持错误思想，只管按自己的思路去行事，最终都会陷入进退两难的境地，甚至走上绝路，往往还会牵连别人。

# 〔第三篇〕

## ◎ 怕经实战：自我膨胀是一条不归之路

厚黑怕经提醒人们，历史已经反复证明，恶性的自我膨胀，只能使人走上绝路，不可不防！

晋文公和秦穆公联合攻打郑国国都，晋国军队驻扎在函陵，秦国军队驻扎在汜南。在国家生死存亡的危急关头，郑国大夫烛之武用绳子捆了自己，在晚上偷偷去见秦穆公。烛之武慷慨陈词，分析形势，引用史事，表面上处处为秦国打算，骨子里是为了保全郑国。不明究里的秦穆公听了很高兴，便和郑国订立盟约，还派大将杞子率部驻守郑国，协助郑国加强防御，自己撤兵回国。

过了两年多，晋文公一死，秦穆公想通过郑攻打晋，称霸中原。恰好这时候，杞子从郑国派人报告秦穆公说，郑人叫杞子掌管都城北门的钥匙。假如秘密派军队前来，就可以占领郑国都城，进而控制郑国。

秦穆公非常高兴，于是去征询大臣蹇叔的意见。不料蹇叔却说："不顾巨大的消耗，劳师远征，我没有听说过。行军疲劳，力量消耗，远方的国家已有防备，这恐怕不行吧？军队的行动，郑国一定会知道的，行军千里，哪个不知道呢。秦军疲劳而又毫无所得，士兵就会产生叛逆作乱的心思。"

秦穆公根本听不进蹇叔的意见，一意孤行，马上命大将孟明、西乞、白乙率领大军出发，攻打郑国和晋国。

蹇叔哭着说："孟明啊，我看见军队出去却见不到他们回来了。"秦穆公看见了，非常不高兴，让人传话说："你知道什么，你要是只活到五六十岁就死掉，现在你墓上的树木也有两手合抱那么粗了。"这样对待一个德高望重的老臣，可见秦穆公已经自我膨胀到什么程度了。

蹇叔也没有理会他，由于自己的儿子参加了这支军队，他

边哭边送他说："晋人必定在殽地拦击秦军，那有两座大山：那南边的大山是夏代君王皋的坟墓；那北边的大山曾是周文王避风雨的地方。你必定死在这中间，我到那里去收你的尸体吧。"

正是由于秦穆公的一意孤行，秦国的军队坚持向东进发。秦军长途跋涉，郑国早有觉察，秦军偷袭郑国不成，便灭了滑国回师。秦军行至殽地，果然不出蹇叔所料，遭到晋国的伏击，秦军全军覆没。

晋秦之战前，蹇叔已经把不可"劳师以袭远"的道理分析得很精辟，又把晋军必定伏击秦军的预见说得非常具体，秦穆公本可以据此自省，调整布置。可惜秦穆公因自我膨胀，而没能从中受到教益。

古话说，听人劝，得一半。在厚黑怕经看来，一意孤行或只凭满腔热忱，这样撞破南墙也于事无补。个人的智慧是有限的，如果再将有限的智慧封闭起来不求思变，不求全面和跃升，最终会导致陷入一意孤行的狭隘境地。因此，厚黑怕经提醒世人：千万别同自己较劲，要善于接纳他人意见，这样的人才是聪明人。

### ◎ 怕经实战：逆天而行必遭造化愚弄

厚黑怕经认为，要避免一意孤行，就必须万事顺随天意，凡事不能强求，与自然和社会的规律作对，就是同自己过不去。

清代有一诗人急于到达某地，先是陆路行走，嫌道路曲折，太慢，决定改走水路，可一上船，大风乍起，船逆风而行，倒比陆路行走还慢，眼见对面来的船，乘长风，顺水行，飞驰而过，更是急躁。这时有一长者吟诗一首，道出一番哲理。诗中吟道："万事贵顺天，人力徒劳竭。明日风势回，迟

速又更迭。乃知天下事，安分自怡悦。”

自然宇宙、社会人生，万事万物都存在规律。规律是不以人的意志为转移的。人的思想、动机、目的和处世态度，都必须受客观规律的限制；人的一切功利目的的实现都取决于是否符合客观规律的必然要求；人对自然万物、人类社会的内在规律和发展总趋势是无法改变的。在自然宇宙时空中，在社会发展的自然进程中，人虽然也有加速或延缓进程的能力，但人在这其中终究显得过于渺小、微不足道。

厚黑怕经认为，规律是无情的，顺之者昌，逆之者亡。规律既是客观的，就只有顺，不可逆，不然就会受到规律的严厉惩罚。老子说：“知常曰明，不知常，妄作凶。”意思是说，遵循客观规律的永恒性，做事就是明智的，否则就会遭祸殃。破坏生态平衡者，最终必然要受到大自然的惩罚。人生也同样如此，《聊斋志异》中曾讲过一个离奇的故事，就说明了这个道理。

肌大豪放的朱尔旦，因为与文友赌气，将阎王殿的陆判官塑像背来共饮。后来阴间陆判官真的和他成了好朋友，并帮他换掉了心，使他顿开茅塞，考取了状元。

朱尔旦有一位贤惠的妻子，可是面貌不美。朱尔旦就想把妻子的头换掉，于是就去找陆判官帮助，陆判官就把一个被强盗杀死的官府小姐的美人头搬到了朱尔旦妻子的头上。

但是，心性德行均系于头脑，易头必易性。所以，换头之后，朱尔旦妻子的性行完全变成了官府千金小组脾气，对朱尔旦怒骂嫌弃，朱尔旦后半辈子没了好日子过，他后悔莫及。

俗话说，生就的眉毛长就的脸，天然之物不可人为。现实生活中偏就有人不信，不顾事物本身的特性，而要改变造化初衷，当然结果是出力不讨好。

有一位美丽的姑娘，经常陶醉于自己天生的丽质，下班回家时，街上总有百分之百的回头率。没事的时候，她就拿起小

镜子仔细打量自己：纤巧的瓜子脸，线条优美的双眼，小而丰润的唇，整个就像那画上的古典美人，可惟一使她不满意的就是自己的鼻子矮了点。

一天，这位姑娘在逛街时路经一家美容店，不由被橱窗里那些介绍美容成果的图片吸引住了。很快里面便走出一位中年妇人，她热情地为她提出种种美容建议。在她的怂恿下，这位姑娘咬咬牙上了手术台，按照她的希望，美容师模仿一个著名影星的鼻子，再造了她的矮鼻子。到了拆纱布那天了，她满怀希望地拿过镜子。猛然，她惊呆了，镜子里出现如此怪异的一张脸：中部突起的高耸的鼻梁把原来很精巧的脸蛋分割成干瘪的两块，而那细致的眼、小巧的唇在那高耸鼻子的威慑下，显得格外萎缩、可怜，原有的优美荡然无存。

许多人都知道，明朝开国皇帝朱元璋最后夺取帝位，在很大程度上要得益于“高筑墙、广积粮、缓称王”的大战略，这一战略是由徽州的儒士朱升提出的。其中，“缓称王”一条，充分体现了顺其自然这一思想的精髓。



元朝末年，皇室、朝廷内部的权利之争日趋激烈，贪官污吏越来越多，为了反抗压迫，各地农民纷纷揭竿而起，形成了一股股激荡的反元大潮。在各路起义军中，朱元璋所在的那一路，开始时力量比较弱小，看起来难成气候。

朱元璋出生于凤阳（今属安徽）一个贫苦农民的家庭。年幼时，自然灾害和瘟疫夺去了父母、长兄的性命。17 岁那年，走投无路的朱元璋削发为僧，进了皇觉寺当和尚，本想靠诵经撞钟混口饭吃，可因灾情太重，皇觉寺也缺粮少米，50 天之后他又被打发出门。这样，朱元璋当了三四年的要饭花子。当义军四起时，朱元璋就参加了郭子兴的起义军。在起义军中，朱元璋有勇有谋，很快得到郭子兴的赏识，还将干女儿许配于他。3 年之后，朱就被提升起为一名高级将领。后来，郭子兴病死，他的儿子和另外一名大将阵亡，朱元璋成了这支

义军的最高首领。不过，这个首领并不好当，因为势力弱小，既要与政府军周旋，还要防范被势力强大的义军吞并。

为了图谋天下，朱元璋明智地采用了“缓称王”的韬晦之策。当时，在诸路起义军中，朱元璋称王最晚。虽然早在1355年，他就成为原郭子兴部事实上的领袖，但直到1364才称为吴王，1368年称帝，国号明。此时，朱军已成必胜之势，同年就推翻了元王朝的统治。

在厚黑怕经看来，朱妻的换头，姑娘的隆鼻，虽则好看，却与自然不和谐，从而造成整体上的大煞风景；朱元璋“缓称王”，顺天而行，打下大明江山。因此，厚黑怕经提醒世人：小到仪容仪表，大到成就霸业，都是一样，主观愿望虽好，若违背了造化的安排，就必然会遭到客观规律的惩罚。

◎ 怕经实战：明知不可为而为，是谓强为

日本著名科学家系川英夫在他所著的《一位开拓者的思考》一书中，讲了一段极富哲理的话：人生的重挫酷似翻船，为使身体不致由水流动力紧紧地吸附于船底，造成窒息性死亡，就要落水后借助坠落的劲儿紧缩身体一沉到底，然后再顺着水流浮出水面，以求摆脱葬身鱼腹的命运。厚黑怕经也认为，人生处于逆境时，如硬要违背客观规律，结果只能加剧事态的恶化。

可见，一个是“无为”——不作挣扎；另一个是“有为”——拼命挣扎，结果无为者生，有为者死。因此，厚黑怕经所担心的“一意孤行”，就包括明知不可为而强为。

道家老子提倡治理国家应“无为而无不为”，同样，无论做什么事情，都是有所为有所不为的。人生当中，如果有人想无所不为，那么，最终的结果就会一无所为。领兵打仗也是这样，有所取就要有所舍，有所攻就要有所守。

无为而为，还有另一层意思，即暂时的“不为”是为了长远的“为”；表面的“不为”是为了实在的“为”。处于困境和失败中的国家、军队乃至个人来说，运用“无为而为”的思想，更有实际意义，因为此时客观形势逼迫着你收敛锋芒，藏而不露，以求安身立命，以便来日重图大业。

春秋战国时期的晏子，是一位有抱负有才干的政治家，很想为振兴国家干一番事业。一次，齐景公命他去治理东阿，晏子非常高兴，准备到那里去大展宏图。可是，三年之后，向朝廷告状的越来越多，景公非常恼怒，他将晏子召回来，要罢免他的官职。

晏子毕竟是很有头脑的，他早已知道了自己的“过错”，为了保住继续施展才能的机会，他非常谦恭地说：“臣已知错，请大王再给臣3年的时间，那时，人们必然会说臣的好话了。”

景公见晏子言辞恳切，就答应了他的请求。又过了3年，景帝果然听到不少称颂晏子的话，他大为高兴，于是召晏子入朝，要予以封赏。不料，晏子却不肯接受封赏。齐景公感到奇怪，就问是什么原因。晏子回答说：“第一次我去东阿，让人修筑道路，施行有利于百姓的措施，于是坏人责怪我；我主张节俭勤劳，尊老爱幼，惩治偷盗无赖，于是无赖怨恨我；权贵犯法，我也严加惩治，毫不宽恕，于是权贵们嫉恨我；周围的人如果有超出法度的要求，我就拒绝他们，于是周围的人责骂我。这些对我的恶语中伤四处传扬，甚至有人还在背后告我的黑状。这一次，我采取了顺其自然的作法。我不让人修路，拖延实施利民措施，坏人为此开心了；我轻视节俭勤劳、尊老爱幼，还释放鸡鸣狗盗之徒，无赖们为此高兴了；权贵们犯法，我不依法惩治而予以偏袒，权贵们为此无怨了；周围的人无论有什么请求，我都有求必应，周围的人为此满意了。于是，这些人又都到处颂扬我，您也信以为真了。3年前，您要处罚

我，其实我该受赏；现在您要封赏我，其实我该受罚。大王，这些就是我不能接受封赏的原因。”

齐景公听后，恍然大悟，深感晏子是一位有德有才的良臣，就拜晏子为相，交给他治理全国的重任。后来，齐国实力大增，成为争霸天下的强国之一。

显然，晏子是深得厚黑怕经的精髓的，见自己正确的作法得不到君主的支持，他没有一意孤行，强行坚持，而是顺其自然，让君主自己转变看法，站到自己的立场上来。

怎样才能做到“不强为”呢？厚黑怕经认为，一个重要的原则就是入乡随俗。

据国外某权威机构调查表明，在日本青年学生中，有相当比例“害怕长大”的的人，对走上社会有种莫名的恐惧感，厌恶成人社会。中国青年学生与日本的似乎刚好相反，在形式上他们喜欢早一点走上社会，有个工作，而在精神上，他们却长久的、甚至终生依赖父母，永远长不大。个人与社会关系仍属不协调。为了创造协调的环境，个人就需要顺和，懂得入乡随俗，不要太冒尖儿，也不可太懈怠，更不可把自己树为众人的靶子。即使有时真理在手中，也不要盛气凌人，操之过急；受了委屈也不必急于表白、解释，想想来日方长。这对于到一个新环境工作的人，更为重要。在你尚不知此处水有多深时，千万不要参与某人、某派的人事纠纷中，不至于一下子掉进湍急的漩涡中。

在厚黑怕经看来，今天社会为每一个人都提供了相等的机会和条件，要发展，那就需要妥善地利用客观条件，而不是排斥或拒绝社会的赐予。谁想天马行空，独往独来，不仅一事无成，而且必然会重蹈多少“天马”的覆辙。更不能与社会对抗，哪怕你有三头六臂，也绝不要梦想称王称霸，一手遮天，那样的话，就只能是苍蝇碰壁。因此，厚黑怕经提醒世人：个人无法让社会按照自己的意愿改变，正如螳臂与车轮的对比。

## ◎ 怕经实战：不要与社会规范较劲

对于精通厚黑怕经的人来说，在避免同自己较劲，戒除一意孤行之时，有两个具体方面需要注意：一是不能与社会规范，特别法律较劲，二是不能与自然法则较劲，否则是没有好下场的。

比如人人都想发财，可是，无论致富之心有多切，也别和法律较劲，做出致富不成反其受害的事来。

某城的一位大学生小兰，从小因父母离异和奶奶生活在一起。考上大学后，同宿舍的姑娘们穿着都很入时，小兰哪有钱和她们相比。看着别人出去游山玩水，小兰像个丑小鸭一样躲在一旁。小兰看见自己和别人之间差着个“穷”字，开始寻找去掉“穷”字的办法，非要活出一个不穷的样儿来才肯罢休。小兰找了个星期日给外国人导游的活儿，每星期六晚上回家陪奶奶，星期日一大早出去，对奶奶说学校有活动。小兰的口语本来在班里最好的，再加上年轻漂亮，钱挣得很容易，小兰挣了钱，自然十分高兴。但至此，小兰对“穷”字还深恶痛绝着，非要把“穷”倒过来写，终于为了挣更多的钱，在给外国人导游之余出卖了自己，不但染上了性病，而且被校方开除，她和奶奶沦入更贫困的境界。

农村青年柱子是个独生子，他和父亲勤劳致富盖起了一幢二层小楼，家有存款数万元，上门提亲的不少，只等柱子一家相中娶过来过幸福日子。可年轻人心气壮，总想到外面世界闯一闯，总想更大发展。到了大城市，柱子租了个门脸儿卖家乡饭菜，收人不错。可柱子和那些大饭店大门脸儿比，总觉得自己土包子一个，穷的寒酸，非想搞个大的挣大钱。在大城市办大事业谈何容易，地皮、水、电、税务、工商，哪样不要钱，柱子明知自己资金不够，非要大干，借钱不着，就开始钻赌

窝，总觉得老天爷也该为他的诚心开眼。柱子不在自己的小饭馆下心，成天困到赌场上“挣钱”，有赢有输，有乐有哭，柱子丢了小饭馆，失了辛辛苦苦赚来的钱，还不得不让家里寄来5万元还了债。

厚黑怕经告诉我们，必须看到国法是严肃公正的，法律代表了大多数人的利益，任何企图与法律较劲，与法律对着干的行为都是不能容许的。因此，厚黑怕经提醒世人：与法律过不去，就是与自己过不去。

◎ 怕经实战：不要与自然规律较劲

厚黑怕经认为，同社会规范一样，自然规律也不可抗拒的，与之较劲同样也是和自己较劲。

常言说：“岁月不饶人。”衰老就是一个不可抗拒的自然法则，不服老就是和自己较劲。

一位退休的老干部，今年已经七十二岁，可还是不服老。他有着一头黑亮的头发，至今密密地一丝不白。离休以后，很快成了老年活动站的活动主力，尤其喜好打排球和跳舞。女儿总是担心，劝他不要做太剧烈的活动，小心心脏病复发，可是他听后却说：“有个作大夫的女儿，真是婆婆妈妈呀，我读中学时还是足球队员呢。”

看着女儿女婿除了上班，就是做饭、吃饭，窝在沙发上看电视读报，整天累兮兮的样子，他摇着头，感叹年轻人惰性十足，不知运动，以为自己比女儿女婿身体健康，精力充沛，具有活力。

比起活动站其它同伴们，他算是长者了，可他总觉得自己最年轻。在球场上，常能出手几个关键的漂亮球，博得旁观老干部们的满堂彩。他对自己也很满意，七十二岁了，居然还能跳起来拦网，还能奔到边界接球，尤其还能作为球队主力参加

比赛。

然而人毕竟是老了，反应开始迟钝，骨骼肌肉也日益老化。一次练球时，这位老干部摔坏了腰，在病床上整整躺了两个月，女儿、女婿、孙子、孙女轮流到病房值班。出了院，他慢慢走去看同伴们打球，心里虽然有些怅然，但仍然不服老，说是赶巧了偶然事故，并说毛主席那么大岁数了还畅游长江，相比之下自己年轻多了。可是终于在一次运动中，摔倒之后，再也没有爬起来。

和不服老一样，有很多青年人，也在和自己的身体较着劲，不是嫌自己太黑了，就是嫌自己太胖，怨父母没有给自己生出个好“坯子”。

如，A 姑娘自打知道爱美那天，就恨自己的娘没把自己生白点儿。她把变白的希望都寄托在化妆品上了，增白粉、增白蜜、增白奶……凡是有“增白”两个字的，她都买来，梳妆台上堆满了五花八门的瓶瓶盒盒。然而，天公实在不作美，只见化妆品越买越多，不见她变白。前不久，同班组的一位姑娘的脸一天天细腻起来，白净了、光泽了。A 姑娘羡慕死了，紧逼着人家问是什么缘由。人家告诉她，是托从上海买来的“换肤霜”产生的效果。于是，A 姑娘立马四处托人，总算买到一瓶。她当下就涂在了脸上。谁知，人家“换”得肤，她却“换”不得。几天下来，脸也肿了，还起了好多红疙瘩，奇痒难忍。A 姑娘又四处求医，累得不亦乐乎。

有人为脸不白着急，还有人为眼睛鼻子着急。B 姑娘生来小眼睛、塌鼻梁儿，上学时就常被淘气的男生们笑称为“刺眼美人儿”。B 姑娘为了自己的眼睛、鼻子，不知哭了多少回，眼看都二十六七了，还没找到对象。偶然地，她从报纸上看到，美国著名摇滚歌星迈克尔·杰克逊整容的消息，就整天想着自己也整整容。可哪儿能整呢？有人给她介绍了一个地方，B 姑娘马上取出存款，直奔而去。按说，她若是去整形医院，

整容不成问题。可惜，她投错了庙门，找了个“江湖郎中”，花了不少钱，却并没把自己整美：两眼倒是稍大了一些，却整得像个烂桃儿似的，鼻梁倒垫高了一些，可惜不太正，鼻子像个歪老鹰嘴，B 姑娘两次自杀，都被人救了。

C 姑娘的苦恼有一定的代表性：胖。没办法，打祖爷爷那辈儿，就都是大胖子，传到她这辈儿，更发扬光大。她也曾绝过食，可饿的滋味儿实在难挨，特别是闻到妈妈炒的那喷香的菜味儿时，肠胃就要革她的命。不吃饭太对不起自己了，锻炼减肥又太累，肉大身沉的，一圈儿没跑下来，早已喘作一团儿了，她也坚持不了。减肥药、减肥茶也试过，可能她天生就不会降体重，照样不见多大效。C 姑娘为此变得郁郁寡欢的，最后竟然精神分裂。

在厚黑怕经看来，“生老病死”的自然规律，是无法抗拒的；“身体发肤”受之父母，是天法改变的。如果对此不甚满意，发发牢骚是可以的，但是不可较真较劲，否则就会成为世人的笑柄。因此，厚黑怕经提醒世人：一定要乐天知命，顺随自然。

## ■ 厚黑十四怕：抱残守缺

努力进取尚有可能赶不上时代的步伐，死守一种观念和规则过活终会被生活淘汰。

世界上没有不变的观念和事物，世界上也没有人能够不使江河向东流，新陈代谢，吐故纳新，自然界的规律是也。可偏偏就有人泥古不化，成为事物发展和历史变化的牺牲品，从而为生活所嘲笑，为历史所唾弃。厚黑怕经提醒人们，革除旧思想和旧做法，并不是很容易的事情，但是为了顺应历史的进步和时代的发展，你必须做好准备。

# 〔第三篇〕

## ◎ 怕经实战：死读书，读死书，读书死

厚黑怕经认为，抱残守缺指死守着残缺陈旧的东西不肯放弃，不愿意接受新思想新事物。死啃书本，死搬教条就是一种典型的表现。

战国时的赵括是赵国名将赵奢之后，他对兵书读的挺熟，谈起用兵打仗来，头头是道。一次，秦国与赵国交兵打仗，老将廉颇率20万大军与秦国相持在长平关。廉颇采用以逸待劳的谋略，深沟高垒进行防守，以消磨秦军的锐气，以便伺机反击。赵王轻信了别人的意见，认为廉颇怯战，于是就让赵括再率20万赵兵去代替廉颇。赵括的母亲马上找到赵王说："他父亲赵奢临死时，再三嘱咐过，赵括把战争当成儿戏，纸上谈兵，夸夸其谈，目空一切，千万不可用他。"赵王不听赵括母亲的建议，果然，赵括只会死背兵书，一点也不会灵活运用，不久就被秦军击败，赵括本人被杀了头，40万赵兵全被秦国惨无人道的活埋了。

三国时的马谡也是人们非常熟悉的一个人物。当他自立军令状，与王平一起防守街亭时，王平建议在五路总口下寨，筑起城垣，贼兵纵然有10万，不能偷过。但马谡却死背兵法，并且目空一切地讥笑王平说："汝真女子之见！兵法云：'凭高视下，势如破竹。'若魏兵到来，吾教他片甲不回！"当王平指出孤山不可下寨时，马谡固执己见，且不耐烦地说："汝莫乱道！孙子云：置之死地而后生。若魏兵绝我汲水之道，蜀兵岂不死战？以一可当百也。吾素读兵书，丞相诸事尚问于我，汝奈何相阻耶！"当司马懿得知马谡屯军于山上时，认为"乃天使吾成功矣！"司马懿令一路兵马挡住王平的来路，又令申耽、申仪引两路兵围山，先断了汲水道路。转日司马懿大军一拥而进，把山四周围定。马谡在山上看时，只见魏兵漫山遍野，旌旗队伍严整。蜀军"众军惊惧"，"无一人敢动"。最

后，蜀军“山上无水，军不得食，寨中大乱”，“山南寨兵大开寨门，下山降魏”。马谡最后“只得驱残兵杀下西山逃奔”。

厚黑怕经告诉我们，死读书等于不读书，甚至比不读书害处大，上述两人的失误并不在于饱读兵书，而在于死读兵书。他们给后人留下的教训是深刻的，书要读，前人的经验也要接受，但是，世间的事物是千变万化的，昨天的做法不完全适用于今天，甲地的经验也不能照搬到乙地。应视情势而定，以变对变。古人早就认为到这一点了，曾有这样一则寓言故事。

刘羽冲，是沧州人氏，他性情孤僻，喜欢讲求古代的典章制度，其实是不切实、行不通的。他曾请董天士为自己画画，又托厚斋公题涛。其中一幅《秋林读书》的画，厚斋公题的是“兀坐秋树根，决然无与伍。不知读何书，但见须眉古。只愁手所持，或是井田谱。”是因为要规劝他才这样题的。刘羽冲偶然得到一部兵书，伏案读了一年，自以为可以带兵十万了。刚巧这时发生了土寇变乱，刘羽冲自行训练乡兵与他们战斗，结果整个队伍溃败，自己也几乎丧命。他又得到古代兴修水利的书，伏案读了一年，自认为可以使千里之地变成肥沃的土壤，于是绘图列上措施呈给州长官。州官便叫刘羽冲在一个村子里试行。田间水渠刚刚修完，就发大水，水顺着沟渠灌入，全村的人几乎都成了水里的鱼，从此，刘羽冲抑郁不得意，常独自在庭院台阶上走来走去，摇头自语道：“古人难道会骗我吗？”就这样，每天念叨千百次，都只是这一句话。不久，他便发病死了。以后，每逢风清月白之夜，常见到他的魂魄在院前的松柏树下，披着头发独自走来走去。人们侧耳细听，所念叨的仍是这一句话。有人取笑他时，鬼魂便突然隐灭。第二天去探看，他依然是那样。拘泥于古代陈规竟然到了这个地步。

在厚黑怕经看来，人在生活中，由于常默守一种方式，常在一个地方，常操一种习惯，这样容易把自己掉进一个模式里而自缚手足。当一个老百姓，最容易陷在某种偏执中，使生活

失去很多手段。《韩非子》中也有一则寓言，说是有人要买鞋子，先量过自己的脚尺码，到了鞋摊时，才发现尺码忘了带。旁人问他为什么不用脚试一下呢？他却说："宁信尺码不信脚。"究其实质，就是厚黑怕经所说的和自己较劲！因此，厚黑怕经提醒世人：要脑筋灵活，勤于思考，学会在变化中求生存。

◎ 怕经实战：天予不取，反受其咎

陆游在《书叹》诗中写道："人生如春蚕，作茧自缠裹。"厚黑怕经认为，久远的文化积淀，使多数中国人习惯于循规蹈矩的生活模式，人与生存空间、人与人和身体与心灵不相协调，于是，便有了焦虑、尴尬、抑郁、失落、无所适从……最终便会导致生活、事业上的失败。

公元前638年，宋国与楚国在汉水开战。此时，宋军已排列成阵，楚军正在渡河，宋国大司马子鱼对宋襄公说："敌众我寡，应乘敌渡河之际猛击之。"宋襄公拒绝说："作为一个君子，不要乘人之危去发动进攻。"当楚军渡过尚未列好队时，子鱼又请求出击，宋襄公仍不同意，并说："君子不攻击还未列好阵脚的敌军。"直到楚军已作好准备，宋襄公又在动员令中规定士兵不要杀害头发花白的楚兵。结果，双方稍一接触，宋军便大败而回，宋襄公本人也身受重伤。宋襄公所遵循的是早已过时的兵法《司马法》上的说法，"不鼓不成列"，"不擒二毛"，"不重伤"。

厚黑怕经认为，坐失时机是愚不可及的行为，也是对自己不负责的行为。在相互交战抗衡的双方中，哪一方善于捕捉战机，就有胜利的把握；哪一方不相机而动，十有八九是要失败的。因此，古往今来凡是有战略眼光的军事指挥家，都是相机而动的高手。伊尹是商汤的大臣，官名叫阿衡。他向商汤献策说：桀的军力有多大，号召力有多强，很难看出来，我们是不

是采取抗贡的方式试探一下，商汤接受伊尹的建议。第一年不给夏桀进贡，夏桀大怒，调九夷之兵伐汤。伊尹说，桀还有号召力，不宜和他作战，赶快赔礼道歉，补送更加优厚的贡品。第二年汤又抗贡，桀更怒，又想调九夷之兵，九夷反对连年用兵，劳师伤财，不听调用了，最后只征集了三夷之兵伐汤，于是伊尹献策说，桀已经没有号召力了，三夷之兵战斗力也不强，可以对桀作战了。于是，商汤联合诸侯军队，埋伏于鸣条山，诱敌出战，彻底打败了夏桀，建立了商朝。

厚黑怕经认为，见机而动对于成功来说攸关重要。“布衣三尺取天下”的刘邦，就是善于见机而动的有为之人。他本是秦朝的一个小官，但当他看到秦末山雨欲来风满楼的形势后，便带领一批人跑到大山中，密谋起事。后来，他的那支起义部队成为一支劲旅，最后从项羽手中夺得天下，建立了刘汉王朝。具有雄才大略的唐太宗李世民，更是善于见机而动。在取得天下之前，他是出身贵族官僚家庭，父亲李渊统率太原数万军队，但他看到隋朝已成强弩之末时，立即劝说父亲举起反隋大旗，最后建立了李氏王朝。



厚黑怕经认为，见机而动关键是要善于看准机会。而这需要敏锐的眼光，并在有一定把握的条件下当机立断，勇于实践，否则，时机稍纵即逝，永远抓不住机会，也永远得不到成就事业的甜美果实。可见，机会难得，而如果有了机会，你又不能抓住，迟迟难以下决断，同时不能成功。“当断不断，必有后患”，这句话在许多人竞争同一目标的情况下往往很正确。

厚黑怕经认为，见机而动的核心是要善于随机应变。这是指在客观条件发生变化的情况下，做出恰当得体、有理有节的反应，进而维护自己的地位和利益。这里的关键是要会“变”。历史上有不少随机应变的事例。春秋时期，有一次秦兵企图偷袭郑国，大军已开到离郑国不远的地区，而郑国还蒙在鼓里。这时，郑国一个名叫弦高的牛贩子得知这个消息后，

急中生智。他一面派人星夜赶到郑国国君那里报信，一面假扮成郑国的使臣，挑选几十头肥牛，乘着一辆车，迎着秦兵而去。与秦兵将领相遇后，弦高便自称是受郑国国君之命，备了点薄礼来慰劳秦军，并称国君正厉兵秣马，训练军队。秦军将领一听，大吃一惊，以为郑国早有了准备，便没敢攻打郑国。

厚黑怕经认为，见机而动的诀窍是要以快取胜，以勇取胜。因为有些战机，如果不及时抓住，就会被别人抢先抓去。为了自身的存在，大家都在寻觅有利战机。当大家都发现了战机时，快者胜，勇者胜。不过，任何企业要抢先抓住大家共同发现的战机，必定要付出极大的代价，否则不会先于竞争对手。这正如一批选手在同一起跑线上，拼命奔跑而想第一个到达终点一样。所以，高超的“选手”，应该在别人尚未发现目标之前迅速的捕捉到它。1983 年第一季度，香港有线电话机出口多达一亿八千六百多万港元，比上年度同期增长近 19 倍。香港工商界先于别处发现战机是获得这笔巨利的重要原因。原来美国政府曾规定，电话机只能由美国电话电报公司出租，不能销售，私人购买电话机是违法行为。1982 年，美国政府取消了电话电报公司的专利权，允许私人可以随便购买。这样一来，美国 8000 万个家庭及其它公私机构，就成了电话机的潜在买主对象。当别的工商界对美国政府这一决定熟视无睹时，香港企业界闻风而动，把原来生产收音机、电子表的厂子快速转产生产电话机，并迅速扑向美国市场，结果出师大捷。

在厚黑怕经看来，战机一晃即逝，若不能及时抓住，则会永无补救之时。因此，厚黑怕经提醒世人：必须对战机的性质进行反复分析，针对战机的特点采取对策，决不能重复宋襄公式的蠢行。

### ◎ 怕经实战：通达权变，不可拘泥于陈规

厚黑怕经之所以反对“抱残守缺”，就是因为冥顽不化呆

板守旧，就是与自己过不去，必须在更高精神境界内的不拘一格，灵活自如，相机而动。事物是处于永远不停地发展变化之中的，世上没有一成不变的事，环境在变，时势在变，事态在变，生活在变，千变万化，尤其是现代社会飞速发展，如果一味陈规墨守，势必会被社会淘汰。相传战国时代，鲁国有一个儒生叫尾生。他与一个女子相互倾慕已久，终于有机会相约一处，倾吐爱慕之情。约会地点定在一条于涸河道的桥下。尾生提早到达，约定的时间已过了，那女子还没来，这时下起了大雨，河水暴涨。尾生坚守信约，抱桥柱而不去，直至淹死。这个悲剧产生的原因就是尾生太不灵活，认为走出桥下便失去了信义。岂不知事情是变化着的，在这种情况下是女子失约，况且抱桥而死也并非女子所愿。这种守信和忠诚其实是愚忠，应当克服。世上本没有规矩，规矩是人定的，如政策法令道德规范等，一旦形成，便有了相对的稳定性，而事物是处在永远不停的变化之中的，所以人应相机而动，不应为死的条条框框所束缚，应当认为规章是为人服务的，而不能过分束缚人性。



厚黑怕经认为，要想不拘泥于成规，就必须学会通达权变，也就是能够根据实际情势灵活变通的一种应变方法。通、达，即通晓、懂得；权、变，即权宜、变通。通权达变的基本点，是善于根据不同情况作出不同的应变。明朝张俏任江陵县令时，征讨叛乱的朝廷军队从江陵经过，军队的总督要张俏当天下午立即送几百个火炉和炉架到军中，张俏通达权变，广泛征集方案，并命令木匠把方桌的腿锯去一半，在桌面中央凿个洞，中间放上铁锅，按期交送到队里，受到总督的夸奖。闻名天下的四川火锅由此而来。不久，军队又来要张俏做 1000 多个马槽。张俏召来县城中会做针线活的妇女，用土布缝成马槽的形状，在槽口部位缀上绳子，再用木头把布马槽的四角撑开，很快就完成了任务。这种布马槽，喂完马后还可以收卷起来，便于携带。后来，许多军队都来效法。

通权达变有的是由于客观情况的变化，有的可能是因为错

综复杂的多方因素，使主事者不得不改变原来的初衷；还有的则可能是原有的计划在实践中行不通。

东晋十六国时期前秦的著名政治家、军事家和谋略家王猛，虽长期居于高位，权倾朝野，但其度量过人，善于通权达变，驾驭属下。他在率军与燕国军队作战时，在决战前夕，曾派遣将军徐成前往燕军阵前侦察敌情，规定中午返回，然而徐成到黄昏时分才归来，且讲不出正当理由，王猛大怒，要按照军法将其处斩。大将邓羌为徐成求情，王猛坚持不答应。邓羌回到自己的营内，纠集手下人马要进攻王猛。王猛问其原因，仍为徐成之事。于是，王猛赦免了徐成，还称谓邓羌义而有勇。战斗开始以后，王猛望着对面漫山遍野的敌兵，对邓羌说："今天这场战斗，非将军不能破敌取胜，请将军努力。"不料在此紧急关头，邓羌又讨价还价，要王猛答应他一个司隶校尉的职务，并以罢战相要挟。于是，王猛被迫答应了他的要求。邓羌乐得从床上跳起来，捧起酒坛大喝一顿，然后跃马横枪，与部将徐成等人一起直扑敌阵，四进四出，旁若无人，夺旗斩将，杀敌无数。后人曾经这样评论此事：邓羌身为大将，询私求情，扰敌军法；带领士兵欲攻主帅，目无上级；临战之时欲求要职，等于要挟国君。有此三条，罪该杀头，何况王猛一贯以执法如山闻名于世。然而，对于邓羌的这些错误，王猛全部容忍退让。他之所以能容忍邓羌之所短，调动邓羌之所长，完全是从国家的根本利益这个大局着眼，从当时的具体情况灵活机动地处理问题。

通权达变还要精于算计，使权变之策的应用即周到稳妥。美国著名企业家李·亚科卡在福特汽车公司担任推销员时，就曾运用通权达变之术，获得奇效。当时，福特汽车在各地销路疲软，亚科卡所在地区费城的销售情况更糟。为了打开销路，亚科卡挖空心思。他发现市场上有不少顾客想买车，但一时难以凑足那么多的钱。如果这一问题能突破，销售量必定会大增。于是，他提出了一个叫"花56元买一辆56型福特汽车"

的推销方案。根据这个方案，凡购买56型福特汽车的顾客，买时只需付需价的20%，其余部分每月缴付56美元，3年付清。“花56元买辆56型”的广告口号，一下子抓住了消费者的心，福特汽车在费城的销售量大增，仅推出3个月，就跃居全国销售网的第一位。公司把这一推销方法推广到各销售点，使当年增销汽车75000辆。亚科卡因此名声大振，官运亨通。数月后，就被公司任命为华盛顿地区的分部经理。不久，又调公司总部。

对于欲行厚黑之术者，必须学会变不利为有利，变被动为主动，这是为人处世立于不败之地的要旨。

唐末浙江的裘甫起兵叛乱，朝廷任命王式为观察史，镇压动乱。刚上任的第一件事，王式命人将县里粮仓中的粮食发给饥民。众将官迷惑不解，都说：“您刚上任，军队粮饷又那么紧张，现在您把县里粮仓中的存粮散发给百姓，这是怎么回事呢?”王式微笑着说：“反贼用抢粮仓中存粮的把戏来诱惑贫困百姓造反，现在我向他们散发粮食，那么，贫苦百姓就会不强抢了。再者，各县没有守兵，根本无力防守粮仓，如果不把粮食发给贫苦百姓，等到敌人来了，反而会用来资助敌人。”果然，叛军到达后，百姓纷纷抵抗，不到几月工夫，叛乱被平定。

厚黑怕经告诉我们，在生活中，必须处处时时以应变的心态看待社会、人事，要做好应付变故的思想准备，并机动灵活运用应变之术，以使自己永立不败之地。

《三国演义》中曹操刺杀董卓一事就是典型事例。曹操本带刀前去相府刺杀董卓，但天不助他。吕布恰好进来，他便立即将行刺改成献刀，做得镇定自若。虽未实现计划却保住了自己的性命。倘若曹操孤注一掷，仍要拼掉董卓，也可能制他于死地，但那是匹夫之勇。因一人之命，夭折了平生旷世伟业，是极不合算的。曹操是成大事之人，他选择了乘机脱逃的路。

在厚黑怕经看来，世界上的许多事情是不以人们的意志为

转移的，正所谓“天有不测风云，人有旦夕祸福”。假若在顺境中忘乎所以，在胜利后骄傲自满，在成绩面前固步自封，必定要由胜利转向失败，由强变弱。因此，厚黑怕经提醒世人：只有居安思危，才能有备无患。

◎ 怕经实战：抓大放小，不求完美

厚黑怕经认为，克服抱残守缺的思想，一个重要方面就是孔子所说的，“大处不可涉越界限，小处可以有一些出入”。也就是说，人要先立大节，大节立住了，小的方面或者有些未尽合理，也没有大妨碍。

有一次，孔子在路上遇到齐国的程本子，两人一见如故，掀开车帘谈了一整天，最后孔子还要子路拿布匹送给这位程先生。子路很不高兴说：您不是讲过，君子不在大路中间与人见礼，女子没有媒聘不与人通婚吗？孔子说：像程先生这样的人是不容易碰到的，所以这些小的礼节不必固守。显然孔子不是一个抱残守缺的人。

用人也一样，但凡有才能的人，往往恃才放旷，狂傲不羁，这就是“自古才子多风流”之谓也。所以用人之道，贵在不拘一格，用我所用，不计其他。美国的一代赚钱魔圣约翰·洛克菲勒，他曾经在美国集聚最大的个人财产，比摩根、哈里曼、杜邦或19世纪任何其他大财主的财产大得多。他的名字在美国家喻户晓，知名度远远超过大多数美国总统，由他一手建立的王朝垄断了全美的石油业，他独特的行事作风和深通的经营思想至今仍深深影响着当代社会。可是，洛克菲勒手下的干将几乎没有一个完人。

在洛克菲勒完成石油垄断的过程中，当时的法律和舆论都不允许垄断，洛克菲勒就找到一位当时最有才干的律师，是钻法律空子的专家，名叫多德。多德曾是洛克菲勒的一个劲敌，他曾在宾夕法尼亚州的制宪会议上斥责洛克菲勒是条“蟒

蛇”。事隔十年之后，洛克菲勒不计前嫌，以高薪聘请多德作为他的公司的法律顾问，为其在法律界赢得了地位。

在洛氏家族中另一位有名的人物是约翰·亚吉波多，这个人也曾是洛克菲勒的劲敌。他曾是生产者联盟的领袖，曾经险些把洛克菲勒搞垮。后来，洛克菲勒却将他收归帐下，曾通过他为自己收购石油原产地的股票，为洛克菲勒的垄断立了汗马之功。这是位被大众认为是间谍兼颠覆者的角色，是民众和广大石油业者的叛徒，由他亲手颠覆的大小企业不计其数。

洛克菲勒正是依靠了这些不是完人的能人，来实现了自己的梦想。各个大员们虽然各有能耐，但都在洛克菲勒严密的控制之下，洛克菲勒从来不允许哪个公司成为个人表演的场所，每个大员必须使他们强烈的个人主义保持在某种分寸之内，洛克菲勒成功地在公司内造成一种平衡状态，他培育了新型的企业管理人员，而这种成功的最重要一点是不拘一格。

在厚黑怕经看来，泥古不化，不知吐故纳新的人是注定要成为历史发展的牺牲品，会为生活所嘲笑，为历史所唾弃。因此，厚黑怕经提醒世人：“抱残守缺终被弃，革新方是取胜道”，只有抓住主流，辨请方向，灵活变通，才能立于不败之地。



### ◎ 怕经实战：不要为了“面子”而活着

生活中有一种人，完美意识非常强烈，“面子”高于一切，做什么事都希望得到别人的好评，一心想做一个完人。这种人，完全以别人的评价为行事准则。别人说好，他就按人家的想法去做；别人说不好，他就会恐惶，自责，情绪低落。他时时为别人的看法担心、害怕、烦恼、痛苦，经常迎合他人，不知道自己是谁。在厚黑怕经看来，这种人其实也是抱残守缺的人，他所守的是世俗的道德。

有一则寓言是这样说的：一个老翁和一个孩童赶着一头驴

驮着货物去赶集。货卖完了，小孩骑驴回家，老翁跟着走，但路人责备孩子，说他太没礼数，不懂敬老。他们便对换一下，而旁人又说老人太狠心，不懂得爱幼。老人又将孩子抱到驴背上，两人共骑一驴，后来看见的人却说他们残酷，太没有善心，把驴子累得要死。于是他们都从驴背上下来，走了不久，又有人笑话他们，说他们是呆子，空着现成的驴不骑。于是，老人对孩子说：我只剩下一个办法了，就是我们俩抬着驴走。

现实生活中这种人或事不在少数。如某机关青年，善于用多种思维方式去认识事物，讨论会上积极发言，平时参政意识强。他受到了领导和群众的赞扬，因而情绪高涨，工作积极。但是有人不理解，说他好表现自己，爱出风头，假积极，想往上爬，捞取一官半职。这些话传到他耳朵里后，他情绪又一落千丈，好像变成了另一个人。这就是典型的为了别人活着。

厚黑怕经认为，一个人重视自己在别人心目中的形象，看重众人对自己的评价是可以理解的，做得适度，还能表现一个人的自尊，但如果过度了就不同了。为了得到他人的好感、好评，就会刻意改变自己，扭曲自己，迷失自己，就会烦恼一生，痛苦一生。因为人们对一个人的反映就像多棱镜，不会一致说好，即使你做得再好，也会有人说不好。一个人要看重自己的思想，不要失掉真实的自己，不要为别人的看法而活着。

在这里，厚黑怕经在强调“大胆走自己的路”的同时，也提醒大家要“识时务”。太平天国领袖之一洪仁玕在《资政新篇》中提出：“天事有常度，理有穷通。故事有今不可行，而后预定者，为后之福；有今可行者，为后之祸。其理在于审时度势与本末强弱耳。”大意是，事物是经常变化的，其中的道理是可以理解的。今天看似不可行的事物，能够预见其日后可行的人，日后可以得到好处；而那些今日可行，但不能维持长久者，必定成为日后的祸患。

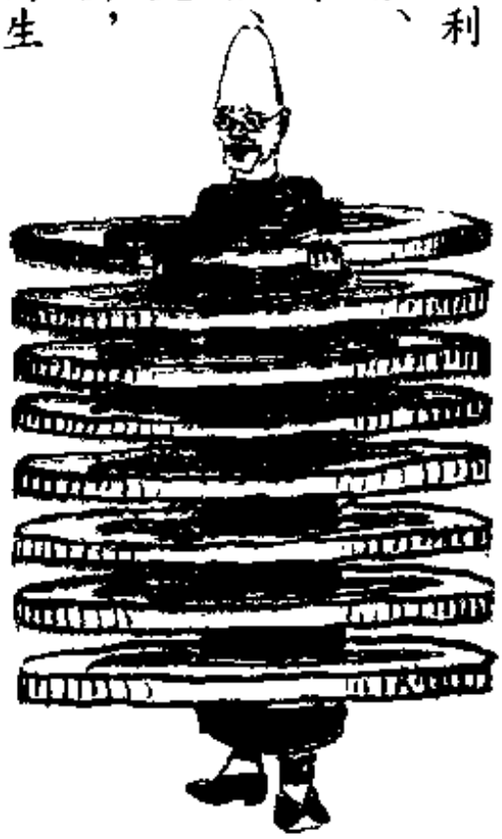
在这方面，香港“假发业之父”刘文汉就是一个成功的范例。1939 年，刘文汉用自己的积蓄在香港建立了一家小公

司，经销汽车零件，生意不错。但1941年，太平洋战争爆发，日寇的铁蹄踏进了香港，也踏碎了刘文汉的事业，他去了祖国内地参加抗战。战后，香港经济元气大伤。刘文汉仍旧做汽车零件经销业务，虽已年过不惑，却还无大的建树。1958年，他到美国考察。一天，在一家饭店里，与两个美国商人进午餐。当席间谈到何种商品可以在美国风行时，其中一个美国商人脱口说了一句："假发!"机会往往像电光石火，稍纵即逝，但刘文汉却敏锐地抓住了这个机会。从美国返港后，刘文汉找到一位作假发的老人，耐心仔细地观察了其制作全过程，终于发现了窍门，从而发明了"假发编织机"，使假发这种传统手工艺品的生产实现了机械化。到60年代末，假发制造业成了香港的"四大出口支柱"之一。正当香港的假发制造业如火如荼之际，刘文汉冷静地认为，一种流行的东西发展到极致时，也正是其衰退的开始。因此他毅然决然地抛弃"假发"，转向酿酒，在澳大利亚买下葡萄园和酿酒厂。从此香港的这位"假发业之父"摇身一变而成了一位澳大利亚的酿酒商。进入70年代后，美国"假发热"迅速降温，欧洲市场对假发的要求也一落千丈，鼎盛一时的香港假发制造业首当其冲，许多假发生产厂家先后关闭。而刘文汉在澳大利亚的大型酿造厂却如日中天。

在厚黑怕经看来，人们生活在社会上，追求成就和利益是无可厚非的，因为这是社会发展的动力和要素。厚黑学认为，如果一个社会充斥的尽是些消极避世的假隐士，社会定是死水一潭，恐怕连死水一潭的平静也守不住。因此，厚黑怕经提醒世人：不要死抱着世俗的观念不放，不要生活在别人的看法中，要为了自己而活着。

## ■ 厚黑十五怕：作茧自缚

——如果把自己包裹在一种框框中，为名利所累、荣辱所缠、得失所困，他的生存空间就会变得非常狭小。



如果把自己包裹在一种框框中，为名利所累、荣辱所缠、得失所困，他的生存空间就会变得非常狭小。

蚕吐丝作茧，把自己包裹在里面，人也一样，处世不当也会反使自己受困，束缚住自己。厚黑怕经认为，行走人世间，大家都不能免俗，在一种生存环境中生活久了，很容易把自己掉进一个模式里而自缚手足。大家都追求名利，自己也拼命去追求，但并没有认真地去思考追求本身到底有什么意义，结果使自己陷在某种偏执中，使生活失去很多乐趣，并最终失去了自我。

### ◎ 怕经实战：穷亦乐，富亦乐，不为名利所累

厚黑怕经认为，名和利是世间最大的“茧”，一般人如果为其所累、为其所困，恐怕很难再走出来，因此，必须十分当

心。

庄子说过“穷亦乐，富亦乐”。他认为，凡事顺应命运、随遇而安的生活方式。无论顺境或者逆境，都应该保持一种乐观的生活态度，贫穷时能知足常乐、安贫乐道。尤其是如今人们生活不太富裕的时候，更要达观一些，不羡慕那些款爷，也不抱怨自己命运不济。庄子还指出，“安时而处顺，哀乐不能入也”，意思是说，能够顺应时代潮流，因任自然法则的人，悲哀和欢乐就不会占据他的内心。这是一种顺应自然的生活方式。

正是基于以上分析，厚黑怕经才提醒世人，为了出人头地，为达到自己的目标，不顾一切地拼命去争取，一旦遭到挫折或打击，就意志消沉、一蹶不振，这种人是非常愚蠢的。

庄子还讲了这样一个寓言故事，古时有一位许由的贤能之士，尧帝仰慕其名，想将天下让给他。许由拒绝说：“鹪鹏巢于深林不过一枝。”说完便离去隐居了。这句话的意思是说，凡事不必求多，只要够维持正常生活就行了。因此，厚黑怕经认为，不应贪心纵欲，人只要不贪心，就能平静对待世间的一切。



大丈夫无论得不得志，皆能恬然处之。孟子说：“穷不失义，达不离道。穷不失义，故士得已焉；达不离道，故民不失望焉。故之人得志，泽加于民；不得志，修身观于世。穷则独善其身，达则兼善天下。”在不得志的时候也不忘记义理，在得志的时候更不违背正道。孟子还认为君子是不受外界动摇的，只要不做欠缺仁德、违反礼义的事，则纵使有什么突然降临的祸患，也能够坦然以对，不以为祸患了。

有一次，公孙丑问孟子：“倘若夫子做到齐国的卿相，得以推行王道政治，则齐国为霸诸侯、称王天下，也就不算什么稀奇事了。可是当您实际担负这项重职时，也能够做到毫不动心的境界吗?”孟子回答：“是的，我四十岁以后就不动心了?”

如何才能达到这个境界呢？孟子列举了两个方法，即“我知言”与“我善养吾浩然之气”。所谓“知言”是指能够理解别人所说的话，同时也能明确地判断。《孟子》中讲，“听到不妥当的话，就知道对方是被私念所蒙蔽；听到放荡的话，就知道对方不时有邪念；听到闪烁不定的话，就知道对方已经滞碍难行了”。换句话说，拥有这种明确的判断力，就不会被愚弄。所谓“浩然之气”，孟子说，这种“气”极其广大、刚健，若能对自己履行的正道抱着相当的自信，以这种方法来培养它，就能充塞于天地之间，但它只是配合着道与义而存在的，若缺乏道与义，则浩然之气也就荡然无存了。只有在反复实行道与义时，才能够自然地获得，如果仅是偶一为之，就不可能获得。总之，首先要对自己所从事的合乎正道之事抱着坚定的信念。

因此，在厚黑怕经看来，为官而奔走，一级一级地向上爬，这种人实在很可怜，也很危险。有官当然可以做，但做官与做人之间，首先是做人。如果为了做官，扭曲人格，这种官是不值得做的，同时这种官也做不好、做不长。也就是说，要淡化利欲之心。

中国有一句俗话叫“知足常乐”。佛教的理想是“少欲知足”。孟子有一句话中民“养心莫善于寡欲”，是说希望心能够正，欲望欲少欲好。他还说：“其为人也寡欲，虽不存焉者寡矣；其为人也多欲，虽有存焉者寡矣。”这正是厚黑怕经所认为的“危险性”。

厚黑怕经认为，利欲之心人固有之，甚至生亦我所欲，所欲有甚于生者。这当然是正常的，问题要能进行自控，不把一切看得太重，到了接近极限的时候，要能把握得准，跳得出这个圈子，不为利欲之争而舍弃了一切。

人生在世，除了生存的欲望以外，人还有各种各样的欲望，自我实现就是其中之一。欲望在一定程度上是促进社会发展的动力，可是，欲望是无止境的，欲望太强烈，就会造成痛

苦和不幸，这种例子不胜枚举。因此，人应该尽力克制自己过高的欲望，培养清心寡欲，知足常乐的生活态度。

《菜根谭》中主张："爵位不宜太盛，太盛则危；能事不宜尽华，尽华则衰；行直不宜过高，过高则谤兴而毁来。"就是说，官爵不必达到登峰造极的地步，否则就容易陷入危险的境地；自己得意之事也不可过度，否则就会转为衰颓；言行不要过于高洁，否则就会招来诽谤或攻击。因此，在追求快乐的时候，也不要忘记"乐极生悲"这句话，适可而止，才能得到真正的快乐。

所谓"花看半开，酒饮微醉，此中大有佳趣，若至烂漫酥陶，便成恶境矣。"意即赏花的最佳时刻是花苞半放之时，喝酒则是在半醉时的感觉最佳。凡事只达七八分处才有佳趣产生。又如："宾朋云集，剧饮淋漓乐矣，俄而漏尽烛残，香销茗冷，不觉反而呕咽，令人索然无味。天下事率类此，奈何不早回头也。"痛饮狂欢固然快乐，但是等到曲终人散，夜深烛残的时候，面对杯盘狼藉必然会兴尽悲来，感到人生索然无味。天下事大多如此，为什么不及早醒悟呢？



在厚黑之士看来，有些人为了谋到一官半职，请客送礼，煞费苦心地找关系、托门路、机关用尽，而结果还往往与愿相违；还有些人因未能得到重用，就牢骚满腹，借酒浇愁，甚至做些对自己不负责任的事情。凡此种种，真是太不值得了！他们这样做都是因为太看重名利，甚至把自己的身家性命都压在了上面。

这一点上，世人似乎应学学陶渊明。他年轻时就有高尚的志趣，曾经著《五柳先生传》自喻，说："先生不知是什么地方的人，也不清楚他的姓名表字，住宅旁有五棵柳树，因此就用五柳作他的称号了。他性情恬静很少说话，不贪图荣华利禄。爱好读书，却不拘泥字句，每当有些心得体会，就会高兴得忘记吃饭。生性喜好喝酒，可是家境贫寒不能经常得到。亲戚朋友知道他的情形，有时准备了酒给他，他去后总是尽情地

喝，希望高高兴兴地喝醉，醉了就退席，一点儿也不在意礼节。家中空有四壁，不能遮风蔽日，身上粗布短衣，破烂不堪，家中经常缺吃少喝，他却安然自得，常写些文章自寻乐趣，以展示自己的志向，从不把得失放在心上，就这样度过一生。”

因为母亲年老家中贫困，陶渊明就出来当了州的祭酒，可是他受不了官场的束缚，不几天，就自动离职回家，州里招聘他做主簿，他也不去。亲自耕种供给自家生活，辛苦劳作使得身体又弱又病。后来他又担任了镇军将军和建威将军的参军，对亲戚朋友说：“我想出任地方官，以为家庭提供生活费用，行吗?”当权的知道了陶渊明的心思，就任用他为彭泽县令。郡守派督邮到彭泽县来，县中小吏告诉他应当整冠束带，衣帽整齐地去拜见督邮，陶渊明长叹一声说：“我不能为了五斗米的薪俸弯腰拜迎乡里小人。”当即他解下印绶离职而去。

厚黑怕经认为，贪财贪名是争名夺利的根源，所以要戒除争名夺利。首先要戒除贪欲，要懂得播种一分、收获一分的道理，强求和希图意外的惊喜都是不应该的。如果你不努力学习，怎么会有好的成绩？如果你不认真钻研，刻苦研究，你怎么会有创造发明？你如果不懂经商之道，不惜费尽辛苦，又怎么会有真正的成功？有一个农夫与神仙的故事，农夫一日偶遇神仙，神仙为其劳苦和忠厚所感，为其点出一眼井，井里冒出的是酒，永不枯竭，农夫卖酒发财，后来却嫌没有酒糟喂猪。神仙惩其贪心收回了一切。曾有这样一位姑娘，从五岁开始学舞蹈，非常刻苦认真，到了19岁，虽说不上舞技炉火纯青，但在舞蹈圈子里边已小有名气，更兼身材优美，气质高雅，脸蛋漂亮，几乎铁定有着辉煌前程。然而正当姑娘怀抱灿烂梦想，决心在一次大型比赛中一鸣惊人脱颖而出时，不慎摔断了双腿，作为舞蹈演员的她就此挽住了生命的扣结。她悲痛万分，甚至痛不欲生，自己的梦想完全破碎，多年的汗水一朝付诸东流，功名从此与自己无缘，心理的痛苦压住肉体的痛苦。

生活中这样的悲剧实在太多了。我们的社会，从家里到学校，无不崇尚“望子成龙”、“望女成凤”、“要成功否则没出息”等等。天真可爱、纯洁无暇的孩子从小就受着这种不正常的教育的污染和摧残，传统的“读书明理”，很难有人提及。考高分，考大学，赚钱，为官是受教育的目的。结果孩子深受其害，社会成为尔虞我诈的臭泥坑，个人的生命和尊严、自由和价值，全都是筑在成名成家的沙地上。这就是厚黑怕经所说的“作茧自缚”。

◎ 怕经实战：宠不惊，辱不惊，保持不卑不亢

厚黑怕经认为，生活中还有一种束缚人的“茧”，就是把自己或家族的荣誉看得高于生命，得到了荣誉就狂喜，失去了荣誉就狂悲。明明已经取得了很大的成就，却仍然不满足，期望百尺竿头，更进一步。

古人说，“功高震主者身危，名满天下者不赏”。“弓满则折，月满则缺”，朱熹也说过，“凡名利之地退一步便安稳，只管向前便危险”，这些都说明了“知足常乐，终生不辱；知止常止，终身不耻”的道理。范蠡、张良等人的功成身退，都为我们后人留下了借鉴，如果一个人做事不能在紧要关头急流勇退，到头来难免像前面所讲的李斯一样的悲剧。

相传，赵襄子率兵攻翟，翟国被迫投降，割让两座城池给赵氏。赵国大获全胜，设宴庆功，但在酒席上，赵襄子一言不发，郁郁寡欢。许多大臣觉得奇怪，有人问道：“将军，攻下两座城池本是一大喜事，该高兴才对，您为什么还不快乐呢?”赵襄子回答说：“再大的风暴，也不是每天都气势汹汹，总有一天会转强为弱的。从前，赵氏有许多冤家对头，积德甚少，今天一下子就获得两座城池，这是不祥之兆。这种美好的景象不会维持太久。我担心，赵氏的末日即将来临。”

远在鲁国的孔子听了赵襄子这段谦虚并带忧伤的话语之

后，说道："天下君王难得有这份心，赵襄子即有这份心，赵氏将来一定会繁荣昌盛。"果然，春秋末年，赵氏与韩、魏三家分晋，终于成为战国七雄之一。

常言说，"人心不足蛇吞象"，它形象表明了人的欲望永远不知满足的丑态。要想真正享受人生的乐趣，基本信条就是"知足常乐，知止常止"。也就是《庄子·秋水》篇中所说的，"得而不喜，失而不忧；知分之无常也"。得到了荣誉、宠禄不必狂喜狂欢，失去了也不必耿耿于怀，忧愁哀伤。一切功名利禄都不过是过眼烟云，得而失之，失而复得这种情况都是经常发生的，意识到一切都可能因时空转换而发生变化，就能够把功名利禄看淡看轻看开些，做到"荣辱毁誉不上心"。有的人在荣誉宠禄面前也许能经得起考验，但他未必能经受得住屈辱和打击。所谓："富贵不能淫，威武不能屈"，"宁为玉碎，不为瓦全"，"士可杀不可辱"等，都是对古往今来那豪杰英雄的赞美诗。

在厚黑怕经看来，以家世，以钱财、容貌来划分荣辱毁誉的人，尽管具体标准不同，但其着眼点、思想方法都是一致的。他们都是从纯客观存在的条件出发，并把这些看成是永恒不变的财富，而忽视了主观的、内在的、可变的因素，导致了极端、片面的错误，结果吃亏的是自己。在荣辱问题上，做到"去留无意"才叫挥洒自如。一个人，当凭自己的努力、实干，靠自己的聪明才智获得了应得的荣誉、奖赏、爱戴、夸耀时，应该保持清醒的头脑，有自知之明，切莫飘飘然，成为被讥讽"给点光亮就觉灿烂"之人。无可无不可，宠禄不惊，当如魏晋时人阮籍所说"布衣可终身，宠禄岂足赖"，一切都不过是过眼烟云，荣誉已成为过去时，不值得夸耀，更不足以留恋。另一种人，也肯于辛勤耕耘，但却经不住玫瑰花的诱惑，有了点荣誉、地位、就沾沾自喜，飘飘欲仙，甚至以此为资本，争这要那，不能自持。更有些人"一人得道，鸡犬升天"，居官自傲，横行乡里，他活着就不让别人过得好。这些

人是被名誉地位冲昏了头脑，忘乎所以了，他们是不会得到善终的。

因此，厚黑怕经一再提醒人们，行走人世间一旦得势，千万要懂得自持。古人对此有这样的说法："迅风驾舟，千里不息；纵帆不收，载骨及溺。夫人之得势也，天可梯而上；及其失势也，一落千丈，朝荣夕瘁，变在反掌。炎炎者灭，隆隆者绝。观雷观火，为盈为实，实天收其声，地藏其势。高明之家，鬼瞰其室。"这段话的意思是说：趁顺风行船，行驶千里也不能停止；但扬帆不收，就会导致人与船一起淹没。人在得势时，可以步步登天；一旦失去权势，就会一落千丈。早上的鲜花，傍晚就凋零了，这种变化易如反掌。熊熊大火会熄灭，隆隆雷声会消失，看看雷和火，有满耳之声，有耀眼之光，可是天收去雷声，地藏去火热，就是雷火也有熄灭之时。家中有人居于高位，鬼就会窥视他的内屋，这不小心可要有大祸。

但是，的确有一些人，一旦有了权势，就趾高气扬，目中无人，傲慢而不知道自我克制。像东汉灵帝时，各郡都到京都送考察官吏的计簿，当时是司徒袁逢负责考察，几百个官吏都低头在庭中拜见他，没有人敢抬头观看。他这时没有想过自己也会有衰败的那一天。明智的人则不是这样，他们为官谨慎小心。例如汉朝周勃人朝做宰相，他向翰林学士韦澳询问道："你有什么见教吗？"韦澳回答说："我只希望你不要夺权，而且爵位的赐兴，刑罚的施用，是君主的权力，天下之人怎么能分用它呢？不要因为自己的好恶喜怒来改变它，这样让百官各自执行自己的职责，天下就能治理好了。"周宰相认为韦澳说得非常正确，所以自己为官在任时尽量忍住拥有权势后的表现欲。人一旦有了权势，应该像手中捧着一盆水一样小心谨慎，这样才不会因为太满而流出来。一般来讲地位过高的人，家族虽然有可能受到他的地位的福荫，但也同样存在着很大的危险。

唐朝的太平公主镇静机敏，长于权谋，诛杀张易之和韦

氏，她都有功劳。当皇帝的哥哥曾与她商量政事，宰相的升迁，全在她的一句话，被推荐的人很快显贵起来的不可胜数，文武大臣大都归附她，权势超过君主，门庭若市。唐玄宗开元元年，她试图谋反，被赐死，她的孩子和同党十几人被杀。

唐朝杨贵妃得到皇上的宠幸。她的哥哥杨国忠，当了宰相，处理事务，对公卿以下的人随意指派，这使每个人都感到震惊。她的弟弟当了宫廷里的少监，成了驸马都尉，还有姐妹三人分别被赐封为秦、韩、虢三国夫人。他们那种权势恩宠十分显赫，势倾朝廷上下，杨贵妃收胡人安禄山为养子。天宝十四年，安禄山谋反，攻陷长安，玄宗逃往西蜀，人民遭到杀戮。杨家最后也被连根拔起。

厚黑怕经提醒人们，为了避免“作茧自缚”，为功名所累，除了居高思危之外，还要有点功成身退的勇气。

在中国历史上不乏因居功自傲或不甘寂寞招来杀身之祸的名将、名臣。例如韩信，为刘邦打下了江山，不但没有感到自己地位的危机，却进一步挟兵自恃，最后给自己带来杀身之祸。辅助越国复兴的大夫文种，不肯听范蠡对他的劝告，最终被勾践赐以利剑饮恨自杀。所以事有可为则为之、不可为则退。像越国的范蠡，三徙其地，始终保持自己自由人的生涯；唐朝的李泌，以隐士出，对肃宗说，安史之乱平定后，我只要枕着陛下的腿睡一觉就满足。为此他坚拒皇帝的提亲，不成家立室，也坚拒皇帝的任命，不作正式的命官，以后果然功成身退，是为朝野上下第一受人钦佩的奇人。

所以，功成隐退，也是哲人欣赏的一种明智，古人把这种隐退称为“撒手悬崖”。清代名臣曾国藩可谓深知官场沉浮的人，他在家信中一再告诫家人“大富大贵，亦靠不住，惟勤俭二字可以持久”，“不居大位享大名，或可免于大祸大谤”，“家中新居富宅，一切须存此意，莫作代代做官之想，应作代代的士民之想……余自揣精力日衰，是以决计不为疆吏，不居要任，两三日内，必再专疏恳辞。”曾国藩一生上辞疏数次，

可是都没有获得清政府的允许。但是由于他始终保持居高思危的思想，所以虽然没有真的隐退，也得到了善终。

### ◎ 怕经实战：得不患，失不患，相信吃亏是福

厚黑怕经认为，患得患失也是人生处世的一大禁忌。明知吃亏而不追究，在一般人看来是难以接受和理解的，当然也很难做到。西方哲学就以为人的天性是自私的，厚黑学也认为如此，而自私的人遇到吃亏的事定然有心理失衡感。你可以做到大智若愚，做到仁韧以让，但如果让你处处吃亏，你是受不了的。可是，世上有多少人为了一己之私，为了占别人便宜，而你争我斗，大打出手，最终可能连已属于自己的也一起失去。厚黑怕经担心正是这种患得患失。

郑板桥说过："为人处，即是为己处。"意即"替别人打算就是为自己打算"。还有民谚曰："退一步海阔天空，进一步死路一条。"说的也是吃得起亏的妙处。



在厚黑怕经看来，一个名利思想不能彻底拔除的人，即使能轻视富贵荣华而甘愿过着清苦生活，最后还是无法逃避名利世俗的诱惑。一个受外力影响而不能在内心加以化解的人，即使他的恩惠能泽被四海甚至遗留千秋万世，其结果仍然是一种多余的伎俩。

"世人都说神仙好，惟有功名忘不了。"人人都想活得轻松一点，快乐一点，但终其一生也轻松不了，快乐不了。他们被什么东西拖住了，这东西就是功名利禄。功名利禄成了人生的境界，似乎功名愈厚人生也愈美妙滋润。其实功名利禄是一副用花环编织的罗网，只要你进去了，你就无法自在与逍遥。没有功名利禄，于是想得到功名利禄。得到了小的功名利禄，又想得到更大的功名利禄。得到功名利禄，又害怕失去功名利禄。人生就在这患得患失中度过，哪里品尝得到人生的甘美清纯滋味呢？世人只知道功名利禄会给人带来幸福，殊不知功名

利禄也会给人带来痛苦。为了功名利禄，我们劳心劳神劳力。为了功名利禄，我们计划、忙碌、奔波。为了功名利禄、我们怀疑、欺诈、争斗。为了功名利禄，我们玩阴谋、要诡计、溜须拍马。

厚黑怕经认为，自古人生有得必有失，有失必有得，所谓兼顾，总是很难的。对于得到的东西，要知道珍惜，对于失去的东西，不要萦怀，这是明智的生活态度。当然，精通厚黑之道的人，在得失之间，要进行权衡、选择，一旦认定目标，就要追求该追求的，对于失去的东西，尽量装糊涂，不要过分计较。

在名利问题上，得失的对立似乎特别明显，然而究其实，两者总是相互转化的，得到反而意味着失去，失去反而意味着得到，甚至得失的不仅是名利，还有身家性命。在形式上放弃它，反而能更永久地保存。当刘备将死时，此时三分天下之势已确立，他看到诸葛亮确实是人杰，就劝他如果儿子阿斗可以辅助就加以辅助，如果实在上不了台面就自己做君称王罢了。而诸葛亮未必是做君主的料，他甘做人臣，这似乎没有得到人主之高位与尊荣，但千载之后，他的英名却比当任何一位皇帝都高。一句“鞠躬尽瘁，死而后已”，把他与历史与汉字永久性地联在一起。如果他废阿斗自立，那他前半生的一切英名，都将被篡权者的恶名所掩盖。

《红楼梦》中的贾宝玉算是得天独厚，在小小的大观园里与众多女孩子接触玩耍、嘻闹、宴会、填词，风花雪月。开始不免吃着碗里看着锅里，见到林黛玉便认为是个“神仙似的妹妹”，而且还“这个妹妹我见过”。而见到薛宝钗的裸露的手臂就想“能摸一摸就好了”。发现一个[redacted]又感叹自己死后女人的眼泪不能全得。看哪个[redacted]不要。其实天下哪一个男人不是如此呢[redacted]现代社会全方位开放，为人们的接触提供了[redacted]随时可以接触到异性，交朋友谈恋爱，就像去商场购物，在人

眼花缭乱，目不暇接，一个人可以同时与几个人谈情说爱，成为一种常见的社会现象。今天几乎不会有人吹嘘自己曾经与多少异性朋友接触过，恋爱过，甚至性爱过，因为这的确是太普遍了。这是社会开放的标志。现代年轻人一听“终生只爱你一个”的话不免会起一身鸡皮疙瘩。这是社会开放的标志，同时也带来各种各样的社会问题：性病流行，坠胎成风，群居滥交……人们也就越来越患得患失了。而现代的婚姻制度却是一夫一妻制，你谈恋爱到了结婚，只有一个，其他人与你基本无缘了。事情注定是：没有得到的总是好的。于是有了离婚，有了婚外恋。

米兰·昆德拉的经典小说《生命不能承受之轻》叙述了女主人公特丽莎的母亲的婚恋经过：该结婚的时候了，她有九个求婚者：围着她跪成一圈，她站在中间像个公主，不知挑选哪位好，第一个最英俊，第二个最聪明，第三个最富裕，第四个最健壮，第五个门第显赫，第六个背诗如流，第七个见多识广，第八个会拉小提琴，而第九个极富有男子气。他们都用同一种姿势跪着，膝盖上的功夫难分伯仲。她最后选择了第九个，倒不是因为他最有男子气，而是与他性交时尽管她一再叮嘱“小心”，“多多小心啊”，他却故意使她怀孕，使她找不到人打胎而不得不嫁给他。于是特丽莎出世了。众多的亲戚都围在小童车旁，与孩子逗趣。特丽莎的母亲不愿凑趣，甚至根本不说话，只是牵挂着自己的另外八个求婚者，看来他们都比第九个好。

这个故事深刻地揭示了爱情与婚姻的没有理性的底蕴，人类在爱情与婚姻上的患得患失。特丽莎的母亲最终害了自己，害了丈夫，又害了她的女儿。

曾经有这样一位女性，结婚后对丈夫非常好，把爱情全部倾泄给丈夫，但结婚不到半年，她丈夫一连搞了几个女人。后来她与丈夫离了婚。变得很实际又很不实际：再找丈夫，第一必须有钱，第二必须有地位，第三必须有学历，第四必须有深

度，第五必须有情趣，第六最好仪表堂堂……不知道全世界的男人有几个配得上。而她呢，实在是平常又平常了，而且已过了挑三拣四的年龄了。

在感情和婚姻上，人们容易患得患失，在金钱上更是如此。

春秋末年，齐国国君荒淫无道，横征暴敛，老百姓苦不堪言。齐国的贵族田成子对他的宾客说："公室用这种榨取的手段，虽然得到了不少财富，可是失去了民心，这种'取'实际上是'舍'，丢了义，失了民，也最终丢了国家。仓库储存很殷实，但是国家不牢固，不是给取而代之的人收藏的吗?"于是田成子制作了大小两种斗开仓赈民，大斗出，小斗进。结果借出的是粮食，收回的是民心，似给予，实则得到。果然，齐国的人民不肯为公室种田效力纳粮而投奔于田成子门下，齐国国君宝座终为田氏家族所得。

◎ 怕经实战：上司并非全能，何必事必躬亲

厚黑怕经认为，作为一名领导和上司，克服"作茧自缚"，避免和自己较劲的一个重要方面，就是认识到，上司并非全能，没有必要事必躬亲。但是很多人却坚持认为，事必躬亲对于领导来说，是天经地义，这其实就是在给自己作"套子"。

首先，上司的时间、精力和能力是有限的。《韩非子》中载有舜的一段故事：历山下种田的人闹地界纠纷，舜就亲自去那里种地，用了一年的功夫解决了他们的纠纷；黄河边的渔民争夺捕鱼区，舜就亲自去那里捕鱼，利用一年的时间树立起了先让长者捕鱼的风气；东方部族烧出的陶器质量不好，舜就亲自去烧窑，也用了一年的时间，提高了那里的陶器质量。舜这种深入实际调查和解决问题的作风得到了孔子的称赞，但韩非子却认为这种事必躬亲的做法并不可取。他指出，"舜有尽，

寿有尽，天下过无已者；以有尽逐无已，所止者寡矣。”他认为，舜三年才纠正三个具体问题，效率太低。舜只有一个，而且他的寿命也有限，但天下的问题却无穷无尽，如果事事都要最高执政者亲自去解决，那么他能够解决多少问题呢？显然，韩非子的话是很有道理的。任何人在客观限定的时间里，所从事和完成的事务总是有限的，领导者也不例外。此谓时间有限。

其次，上司精力有限。《荀子》认为，大到治理整个天下，小到治理一个诸侯国，非要每件事情都由自己去做，那就没有比这更劳苦憔悴的了。如果是这样，那么即使让奴婢来当天子，他也不愿意干。因为谁也没有这样无穷无尽的精力。《淮南子》也指出：如果执政者喜欢耍弄自己的聪明，就会违背现实而只依靠自己一个人，抛弃正确的策略方法而只用自己的心计。天下的事物是广博的，而个人的智虑毕竟是浅薄的，以浅薄来应付广博，谁也没有这样的精力。

再次，上司能力有限。领导者也是凡人，不是神仙，《管子》曾指出，“虽有明君，百步之外，听而不闻；闭之堵墙，窥而不见也”。也就是说，即使是聪明的君主，自己的耳朵也听不到百步之外的声音，隔上一堵墙，也看不到墙外的事情。所以，领导者仅仅依靠自己的眼睛、耳朵和头脑去处理政事，那是靠不住的。况且，人的能力也是有所限定的，并非什么都懂。

厚黑怕经认为，事必躬亲容易导致决策失误。古人这方面论述极多。如《淮南子》提出：“独任其智，失必多矣。”《贞观政要》提出：“一日万机，一人听断，虽复忧劳，安能尽善。”

厚黑怕经认为，事必躬亲还会挫伤下属的积极性和创造性。古人同样很早就认识到了这一问题。《尚书·皋陶谟》里说：领导者只抓琐碎小事，下属和助手就跟着怠惰，因此所有的事都要荒废。《淮南子·主术训》指出：“不正本而反自然，

则人主愈劳，人臣愈逸。”安逸既久，惰性则成。“以一人之聪明，而欲周天下之务，则君愈劳而臣愈惰，此治功所以不成也。”一个想包揽办理天下的事，结果是君主愈劳累，臣下却愈懒惰。一切都由领导或上级包揽，不仅会养成下属的推委、依赖心理

厚黑怕经还认为，事必躬亲会影响上司的威信和形象。上司的威信来自于高超的能力和正确的决策，但是，事必躬亲会使有高超智能的人降低水平，丧失能力。《慎子·民杂》里说：“若使君之智最贤，以一君而尽赡下则劳，劳则有倦，倦则衰，衰则复返于不赡之道也。”即使君主的智慧最高，以一个人的智慧来应付全部事务就太辛劳，辛劳就会精神衰疲，衰疲就会如平常人一样智慧不够用了，此其一；其二由于自以为是，失误较多，在下属和群众面前当然就没了威信。《淮南子》说：“君人者不任能而好自为之，则智日困而自负其责也。数穷于下则不能伸理；行堕于国则不能专制；智不足以为治，威不足以行诛则无以与下交也。”意思是说，不选贤任能，什么事都喜欢自己去干，那么他的智慧就会日益贫乏而且什么事情都得自己承担责任。在下级面前多次拿不出办法，在国人面前行事屡屡失误，就无法控制全局。智慧不足以治国，威信不足以实行惩罚，那么执政者就无从与下属合作了。

厚黑怕经提醒世人：事必躬亲存在着很大的危害，当领导的一定要自警，不要自己束缚了自己的手脚。

### ◎ 怕经实战：不要追求绝对的公平和完美

厚黑怕经认为，避免“作茧自缚”，一定要有一个好的心态，就是不要追求绝对的公平和完善。

人们都希望坚持公平办事的原则，也就是对自己“公平”些，这是一种普遍心理，也是一种束缚人们的“套子”。因为“公平”仅是人类的一种理想而已，人类的最高理想不就是走

向一个大同的公平世界吗。既然公平是人类的追求和理想，那么说明现实社会存在着不公平。如何看待不公平，这是为人处世中的一个很重要的问题。“安得广厦千万间，大庇天下寒士俱欢颜”的大同理想，在盛唐是个理想，到现在及至今后相当长时期内都仍是个理想而已。

一个哲人曾经说过：“人生如打牌，而不似下棋”，下棋条件相同，机会均等。而打牌，只有起牌的次数一样，但牌的好坏却是随机的。你牌技再好，也完全可能输给牌技低劣者，只有在牌运差不多的情况下，牌技高超的本事才能显露出来。人生就是如此，它既像起牌那样不公平，又像出牌那样公平。例如，有人生在达官显贵之家，一出生就掉到了安乐窝子，在以后成长过程中被人簇拥，无论干什么事都是一路绿灯。而出身于穷苦人家的人就像抓到了一手劣牌，但通过自己的奋斗，改变自己的命运也是完全可能的。

在厚黑怕经看来，当人们来到这个世界，众多的不公平就已经摆在了你面前。你可能漂亮帅气，也可能相貌平平，也可能丑陋难看；同样是个孩子，有可能被视为掌上明珠，也可能成为弃儿；成人后，步入复杂险恶的社会，不公平可以说比比皆是，俯手可拾。就是进火葬场也可能被行贿者挤在一边。就男女相貌而言，对于女人，胖说她丰满，瘦说她清秀，高说她苗条，矮说她小巧；而对男人却指责为“不到一米七十就是二等残废”。见面点头，作为普通人会被人斥为拍马屁，而对于领导则是平易近人；同样一句机智的话，普通人被说成刁顽，领导则被夸成老练稳重……

厚黑怕经认为，如果一遇到不公平，就发牢骚，甚至七窍生烟，大动肝火，怨天尤人，立马要讨个公道，那你这辈子就会永远陷入痛苦之中。还不如化高丘为平地，化干戈为玉帛，心平气和地接受它。试想，以我们个人的微薄之力，能将生活中大大小小的不平事，全讨回公道吗？与其用生命中的大好时光去做徒劳无益的挣扎，还不如漠然视之，用这些精力去做有

意义的事。所以，如果我们所遇到的“不公”不是大的、原则性的问题，尚不至于危害个人的生存和发展的话，不必去斤斤计较，来点“阿Q”式的自我安慰，泰然处之。况且，有些“不公平”只是一个人的心理感受而已。

世界上绝没有完美的东西。古代印度有一个国王，他的国家广大而强盛。一天他得到了一个美如天仙的绝色女子，就封她为王妃，两人相亲相爱，伟大的国王完全醉心于爱情里。然而，好景不长，他的宠妃得了急病，全国最好的医生也没挽留住她的生命。国王悲痛欲绝，为示爱心，他为爱妃举行盛大丧礼，不忍让她离去，就把她停放在王宫不远的大殿里，国王日日拜祭。国王发现这里环境不佳，就在灵殿周围建了精美的花园，以供香魂欢娱。后来又觉得这样还不能表示自己的爱意，为喻美人如水，就又建立了一个美伦美奂的人工湖，让香魂泛舟碧波。湖建成以后，又觉得缺少点缀，故又叫人各处建设亭台楼阁。后来又请世界上最好的建筑师来建造绝世的雕塑安放各处，后来……国王总是不满意这个绝世园林，想完善它，一直扩建完善了四十年，国王老了，他还在苦苦思索，以求园林更完美，但总找不出缺憾。后来他把目光停在他爱妃的棺椁上，注视沉思良久，最后挥了挥手说：“请把它搬出这个园林吧！”

这个故事说明，过分追求完美，往往矫枉过正，反而失去了事物的本原。一件事物，只要主题是正确的，没有必要过分注重形式和细枝末节。

唐朝李西平携带成都娼妓同行，被节度使张延追回，两人反目成仇。宋朝赵抃做清城县令，把妓女带回家。对红颜少女的喜好，就是贤者也免不掉的，所谓英雄难过美人关。以此来衡量世人，那么合格的就太少了。宋朝的韩亿，秉性忠厚老实，官至尚书左丞。每当有人奏报官吏小错误的，就不高兴，说：“方今天下太平，皇上居心仁慈，虽然昆虫草木，都想使之各得其所。现在做官的，往大里说希望做公卿，次一点的也

想做侍从。身居地方或部门长官的职务，为什么要以小的缺点和罪过，把人禁锢于盛世之下呢?”

因此，厚黑怕经提醒世人：世界上没有绝对公平和完美的事物，不要再和自己较劲了!

### ◎ 怕经实战:行事之前不要预先给自己设“框框”

在现实生活中，人们存在着几种择偶谬误，这就是典型的“作茧自缚”。

第一，爱情无选择性。如小花从小许配给同村九柱，两家门当户对，九柱也长成了端正健壮的汉子，小花心里暗自欢喜，也感谢爹妈早年给她定下的这门娃娃亲。没想结婚在即，忽听对方染上赌博恶习，输去结婚物品一大半。小花痛苦万分，不愿嫁给一个赌徒，但自幼家人就教育她，既使九柱变得人鬼不如，也不能另择他人。别人劝她“干啥跟自己的前程较劲，退了这门亲吧?”可是，她最后选择了“从一而终”，葬送了自己的幸福。又比如，大学毕业生玲分配到单位，与青年小李恋爱，以后逐渐发现小李心胸狭隘，脾气暴躁。同单位有几个很好的青年，玲完全有可能选择更好的前程。但她却认为不可以三心二意，青年应具有纯洁的感情。玲和自己的前程，和自己的痛苦较劲，选择了小李。厚黑怕经认为，爱情决定了人终生的幸福，赶紧抛开“爱情无选择性”的“框框”。

第二，爱情绝对专一性。纯洁的爱情是排他的，但有些青年曲解了“专一”二字，做出许多“作茧自缚”的事来。他们在恋爱择偶过程中，较着劲地要求对方和一切异性断绝来往，将对方与异性的一切正常接触都视为疑点，视为不专一，甚至对正常的工作关系也如临大敌。社会本是由两性组成的，企图将对方置于真空的世界是不现实的和不可能的。将正常的异性来往视作不专一，是不可取的。有些人荒谬到令人可笑的地步，常有女青年模仿曹禺名剧《原野》台词这样问男青年：

“要是发了水只可以救一个人，你是救我还是救你妈?”男青年为了难，要是救女朋友，一定落个不孝之子之称；要是救妈，一定得罪了女朋友，落个忠心不够的印象；要是全救，先已约定不许，空落个要滑头坏名；要是不救，一不可能，二无情无义。青年只好回答，救的起谁，离谁近就救谁。这不是笑话，真有许多女青年以此虚构的情节考验对方。

第三，爱情的忘我性。人们常用忘我歌颂爱情的伟大。但有些青年用忘我作惟一指标衡量自己、衡量对方、衡量爱情，不要自我，不要原则，不顾客观的情况，这义等于自己束缚住了自己。小林和小艺是大学同班同学，恋爱多年，海誓山盟。毕业时小艺分配到大有发展前途的外资贸易公司，小林执意要她不涉足繁忙的外贸事业几乎到了较劲的程度，小艺能终于妥协，说是为了小林事业成功，为了爱情。她最后当了一个与专业毫无关系的小公务员。对于小艺这样的女人而言，婚姻成为她们丢弃自我，不思进取的起点。

择偶如此，做其他事也同样，厚黑怕经提醒世人：行事之前给自己设定“框框”，等于是自己给自己设置障碍，只能使简单的事情复杂化。

## ■ 厚黑十六怕：贪得无厌

世界真的是“天下熙熙皆为利来，天下攘攘皆为利往”吗？人已死要财何为？鸟已亡要食何用？

随着社会的发展，物质生活水平的提高，使一些人对物质利益的追求已经到了偏执的地步，“拜金”已经成了一部分人的宗教信仰，对物质利益的追求成为了他们人生惟一的目标。厚黑怕经认为，这实际上就是在和自己过不去，因为人生的乐趣还多着呢？

## ◎ 怕经实战：为主贪，必丧其国；为臣贪，必亡其身

有这样一个寓言故事：一只老虎追赶一只鹿，鹿为了生存狂奔不止，仓皇之际从悬崖上跳了下去，老虎赶到了也随着它跳了下去，结果都摔死了。鹿从悬崖上跳下去是不得已，因为前面是悬崖，后边是老虎，向前是死，后退也是死，向前冲去虽然必定坠落，但万一还有一线生的希望呢？而老虎进退完全可以由自己决定，只是由于贪欲，随鹿一起摔死了。

冯梦龙也曾讲过这样一个故事：明朝嘉靖年，松江有一个监生，博学有口才，本来还是可以有所作为的，但他酷信炼丹术，被一个号称能炼丹的骗子骗去了一大笔银子。这个监生自然又气又恨，想到各地去漫游，去抓住那个炼丹的人。事有凑巧，忽然有一天，他在苏州碰上了那个人。不等监生开口，炼丹的骗子就盛情邀请他去饮酒，并且诚恳地向他道歉，说是上次很对不起监生，请他原谅。过了几天，那个炼丹的人又跟监生商量，说："我们这种人，银子一到手，马上就都花了，当然也没有钱还给你。现在我有个办法，东山有一个大富户，和我已经说好了，等我的老师一来，主持炼丹之事，可我老师一时半会儿又来不了，您要是肯屈尊，权且当一回我的老师，从那富户身上取来银子，作为我对您的抵偿，怎么样呢？这个监生因为急着找回自己损失的银子，也顾不得许多，就答应了那个炼丹的人的要求。于是炼丹人就让监生剪了头发，装成道士，自己装作学生，用对待教师的礼节对待监生，那个大户与扮成道士的监生交谈之后，深为信服，两人每天只管交谈，而把炼丹的事交给了监生的"徒弟"，觉得既然有师傅在，徒弟还能跑了？不想，那个炼丹的骗子看时机成熟，又携了大户的银子跑了，那个大户家人抓住'老师'不放，要到官府去告他。

这两个故事都说明，贪欲者，众恶之本。厚黑怕经告诉我

们，人一旦贪欲过分，就会方寸乱，计算谋虑一乱，欲望就更加多，欲贪多，心术就不正，就会被念欲所困，离开事物本来之理去行事，就导致把事物做坏做绝，大祸也就临头了。

蜀人安重霸，担任简州刺史，贪得无厌。州内有个姓邓的油客，家里很富有，还会下棋。安重霸希望得到他的财产，就叫他到衙门来下棋，但只让姓邓的站着。他每放一个棋子，就必须退到窗子下去等着，等安重霸想好了再上来。姓邓的又饥又饿，几乎忍受不了。第二天姓邓的又被召去。有人私下告诉他："刺史本来就不是为了下棋，你为什么不贿赂他。"他送来了三锭金子，安重霸就不再叫他来了。

北魏人李崇，在孝文帝时，开始先做荆州刺史，后来改做了安东将军。宣武帝时，授封为万户郡公。后来孝明帝又封他为陈留侯。李崇做官，和气温厚，善于决断，但是生性贪婪，接受贿赂，做买卖聚集财产。当时孝明帝灵太后观察左藏库，叫随从人员尽力背布匹，能背多少就赏赐多少。贪得无厌的李崇和另一个叫王融的人，拼命的背，他们背得最多，结果都摔倒了。李崇为此伤了腰，王融折了脚。当时人说："陈留章武，伤腰折脚。贪婪之人，侮辱明君。"

厚黑怕经认为，为官贪婪，做事就不能坚持公道，会以私废公，百姓就会遭殃。如果是一个为商的人过于贪心，那么他恨不能一天就收获十倍、百倍的利钱，可实际上根本做不到，内心的贪欲不知道忍，则必然要想办法去满足，这样一来只能是采用不正当的手法，或是缺斤少两，或是以次充好，或是以假当真，欺骗他人，以获暴利，这实际上是眼光短浅的一种表现。这样暂时可能会获得一些利益和收获，但时间一长，大家识破了你的贪心，也就不会再有人和你合作了。

在厚黑怕经看来，见到利益，人都想得到，而且得到越多越好，这是人们共同的心理。但是君子爱财，取之有道，绝不能贪心不足。人过于贪，则会被他人利用。作为国君如果太过贪婪，那么灭亡的日子就不远了；作为一个官员，如果贪无止

境，那么他的仕途也将要走尽；作为一个商人如果贪心不忍，那么他在商战中很快就会败下阵来。厚黑怕经提醒世人：人由于贪欲不止，往往只见利而不见害，结果是利也没有得到，害反而先来临了。

◎ 怕经实战：问世间“钱”为何物，直教生死相求

厚黑怕经认为，不管你有多少钱，它也不是你的一部分，生不带来，死不带去。但是，你可享受有钱的乐趣，让钱为你服务，使你生活丰富多彩。也就是说，把钱看作是钱，仅此而已。别让钱占据你的整个生活，因为钱变化无常。

意外之财勿贪，过量之酒勿饮，这既是社会的忠告，也是厚黑怕经的一条重要原则。世上有多少人为了贪图钱财，而演出了一幕幕你争我夺的人间闹剧。实际上总爱贪图钱财的人最终贪不到钱财，而且还会留下骂名，甚至因此而毁灭了自己。对身外之物要做到爱而不贪，就需要节制欲望，需要忍让，需要害怕，对它保持冷淡的态度。

钱是什么？钱对人来说，是满足物质和文化生活需要不可缺少的而且是非常重要和极有用处的。“一文钱难倒英雄汉。”秦琼卖马、杨志卖刀等等都是因缺钱使人无奈放弃心爱之物，甚至顾及不得人格之尊。旧中国因无钱而流离失所，甚至卖儿卖女、典妻当物的更是数不胜数。因此，在人们心目中，钱是宝贵的，人要生存不能没钱。更有人把钱看作超过一切的，“有钱能使鬼推磨”。中国古代历史上有过石崇之流不择手段聚敛钱财的“先师”。清代的和珅，贪污受贿的白银以亿计。乾隆死后，和珅被抄家，财产尽被没收。百姓作谚曰：“和珅跌到，嘉庆吃饱”。

现代社会，为金钱而道德伦丧，铤而走险者亦非个别。菲律宾前总统马科斯贪污国家财产达百亿美元之巨。就是在一些法制比较健全的国家，政府高级官员贪污受贿丑闻也接连

“曝光”。如日本70年代发生了洛克希德受贿案，把日本历史上最年轻的首相送进了监狱；80年代发生了里库路特案，致使包括首相在内的数名内阁成员被迫辞职；90年代更是发生了震惊日本岛的金丸案，同样在日本政坛引起了一场地震。

1993年3月6日，78岁的自民党副总裁金丸在他的寓所被捕。罪名是1987至1989年间，与其当时的秘书生原合谋，偷税达数亿日元。以后几天，在其住所和事务所查出近50亿日元债券和价值10亿日元的现钞和大量黄金。金丸是何许人也？此人系日本老资格政治家。1987年支持其儿女亲家竹下登，率领数百名国会议员退出田中集团，另立竹下派，并在当年把竹下推上首相的宝座。从此，金丸任竹下派会长，依仗本派人多势大，在自民党内呼风唤雨，成为日本政坛近几年来的头号“大腕”。1991年底就任的首相宫泽喜一为了进一步得到金丸的支持，特意请他出山担任自民党的副总裁。在他任副总裁不久，佐川事件案发，他在1990年初接受佐川快件公司提供的5亿日元贿赂一事被捅出。金丸在国民舆论的强烈谴责下，为了把大事化小，小事化了，于1992年8月27日辞去自民党副总裁职务，于10月21日经日本国会批准辞去议员职务。司法方面也仅仅对金丸“略式”起诉，判罚金20万日元。但后最，金丸仍以78岁高龄被捕人狱，自然是咎由自取了。

为了金钱，古今中外演绎了多少悲欢离合、兵戎相见的史话。“金钱至上”，“钱能通神”，许多人对此坚信不移。

易卜生说：“金钱只是事物的表象而非本质。它带给你食物而非食欲；带给你药品而非健康……带给你享受但非平安幸福。”就是说，金钱是重要的，但它绝不能代替我们的生活。在日常生活中让人感到踏实、喜悦、满足的不是金钱，而是发挥才干、创造成就、助人、健康平安、天伦之乐、学习成长、创造生活等。所以金钱绝不值得我们以整个生命去寻求。金钱的二重性，使它很容易破坏许多美的事物与美的德性。特别对

个体的人来说，其负作用的发挥往往是快速的。例如，当一个勤快的人突然得到一笔巨额财富，可以改善他的生活和社会地位，也可能导致他懒惰，甚至奢华。一个有钱人得到许多钱后，往往会更吝啬，甚至贪婪，梦想占有世界所有的财富。在许多看不见终点的跑道上追逐，恐怕是永无止境的。当然，我们这样说并不是说钱是万恶之源，钱是死的，人是活的。金钱无罪，大可不必对钱讳莫如深。关键在于如何取得金钱，特别是如何花钱，取决于人对金钱的态度。

伟大科学家爱因斯坦在学术界担任高职，但对薪金要求很低。他曾把洛克菲勒基金会的一张价值1500美元的支票当书签用。有人见了大为震惊，他却平静地说："重要的不是这个，而是科学！"法拉第在进入皇家学院前，介绍人戴维爵士告诉他科学研究工作要付出艰巨的劳动，而所得的报酬却是微乎其微时，法拉第毫不犹豫地回答："工作本身就是一种报酬。"

在我们的想象中，奢侈腐化，挥金如土是资本家的本性。其实，也不尽然。例如，88岁的世界级富豪森泰吉郎是日本森泰建设公司的董事长，拥有财产达160多亿美元，但他仍保持俭朴之风，他每星期到公司办公三天，均自带饭食。他认为，"奢侈就是对不需要的东西花钱"，他说，他现在最想要的是时间而不是金钱。

人总是这样，希望拥有的财富多一些，一旦拥有了又担心失去。而想要的不一定能得到，不愿失去的却在无意中流失。钱，能给人带来温饱或享受，也能使人的贪欲暴涨，赚了十万想百万，一旦赚到了，又顿觉索然，因为还没有赚到一千万，几千万，一个亿……这有可能导致其违法经营，或商战失利，最后落得个"金满箱，钱满箱，转眼乞丐人皆谤"的下场。

因此，厚黑怕经提醒世人：人要是掉进钱眼里，成为守财奴，他就失去了自由，没有了欢乐。

## ◎ 怕经实战：刻意地去追逐反而会失掉

厚黑怕经认为，金钱是生活中不可缺少的，它常常与极度的痛苦和欣喜若狂紧密相连。当你有钱的时候，你从来不觉得钱够了，而且有了少，就想得多；有了多，还想得更多。所以人们往往把钱抓得太紧，精明计算，生怕吃一点亏。而这样做的结果，却事与愿违。

安妮是一位中年妇女，正在纽约一所大学攻读文学。她被介绍给一位职业作家，说她可以帮助这位作家编辑他已经撰写的一系列小故事。安妮过去从来没有编辑过小说，但是15年以前她在澳大利亚期间当过一位纪录片编辑的助理。为了谋生，她常常被迫干一些令人厌烦、工资最少的苦力活儿。她恨透了这个世界，对金钱和人们的态度十分消极。尽管安妮没有显示自己天赋的事业记录，但是作家感觉到她具有编辑的直觉。见到她以后，他决定让她试一试。作家同意帮他编辑3篇短小说付给安妮3000美元。编辑完一篇小说之后，安妮内心开始琢磨也许她付出的劳动太便宜了。为了多挣钱，她向作家提出将按件算钱改成按时算钱。作家说假如安妮能够精确地记录自己的工作时间，就答应这样做，并且每小时付给她二十五美元，安妮很高兴。不久，她便意识到扣除自己的用膳时间、每个小时十五分钟的抽烟休息时间、以及在工作时间里上厕所的时间，她真正的工作时间很少。她花在另一篇小说上的时间只有十个小时。这样算来每篇小说大约为250美元。她发现自己只不过是在搬起石头砸自己的脚。她又想与作家重新谈判，作家对她说："这里发生的一切是因为你想从中得到更多的钱。你把钱看得太紧了，它反而从你手里滑掉了。"随后，作家让她走了。

在厚黑怕经看来，人的欲望，物欲、贪欲是无度的，是无法满足的。采花挑最大的一朵，衣服穿最新的一件。《庄子》

中有一则故事，形象地讲述了追逐欲望所遭遇的结果。

有一次庄子在林中打猎，看见一只奇异的鹊鸟由南方飞来，碰着庄子的额头飞过去，停在树林里。庄子很纳闷："这是什么鸟？有这么大的翅膀，可是却不高飞；眼睛这么大，却连人都看不见。"于是，他便跟随鹊鸟进了树林。仔细一看，他发现鹊鸟在树荫里对准了一只螳螂，而这只螳螂正举起臂膀准备捕捉一只在枝头鸣叫的蝉。螳螂与鹊鸟都被眼前的利益所蒙蔽，而没有觉察自身面临的危险。庄子见状心惊道："唉！凡是互相求利的事物，必然互相拖累；有心谋害他物，就招引别物谋害自己。"

厚黑怕经提醒世人：欲望不可过大，当你对某事充满欲望时，一定要审时度势，防止出现"黄雀在后"的局面。你若贪求名利，就要担心官场的倾轧；你若贪图钱财，也要担心别人觊觎你的财产。

《荀子》中讲："欲虽不可去，求可节也。欲虽不可尽，可以近尽也。"人类是欲望的奴隶，不管多么贪贱的人，也会有与其相符的欲望；不论拥有多大的权力，也不会断绝欲望。但是，欲望是可以控制的。欲望是永远不会满足的。如果欲望可以满足，人就不会再努力，也就不会有进步。不过，欲望虽然很难满足，要无限地靠近满足，也并非做不到。被满足的欲望，就不再是欲望，想借此刺激人，其必不为所动。降低欲望的一个办法是尽可能节制欲望。

### ◎ 怕经实战：一念贪私，万劫不复

厚黑怕经认为，一个人只要心中出现一点贪婪或私心杂念，那么他本来刚强的性格会变得懦弱，聪明变得昏庸，慈悲变得残酷。正是因为这样，古今中外的贪官都在受贿之后，变成令行贿者摆布的可怜虫。

周宣帝皇后是杨坚的女儿，宣帝让杨坚任大司马等重要官

职，地位显赫。宇文氏家族的成员对杨坚猜忌很大，不断地想谋害杨坚。后来，宣帝本人对杨坚也产生了疑忌之心，想找个借口把杨坚除掉。宣帝有四个美姬，她们为了争宠，互相辱骂，经常闹得不可开交。一天，宣帝说："你们再闹，我就把你们全杀掉！"宣帝想出一计，他让四个宠姬打扮得分外妖艳妩媚，站在他的两侧，又派人去召唤杨坚。宣帝对左右武士说："如果杨坚进来神色有什么变化，你们就立即把他杀掉。"不料杨坚上殿，脸上始终一脸正气，目不斜视。宣帝只好叫他退出。宣帝年纪轻轻因荒淫过度而死，他九岁的儿子宇文衍即位，杨坚入朝主政。

宣帝的弟弟汉王宇文赞权力欲很大，以方便主政为名，搬进了皇宫，并且上朝听政时常与杨坚争发生冲突。杨坚知道宇文赞是一个酒色之徒，就选了几个漂亮姑娘送给宇文赞。宇文赞满心欢喜地接受了，他的权力欲望从此减退，搬回了王府，天天与美女娱乐玩耍，不问政事。这样杨坚于公元 581 年灭周称帝，建立了隋朝。



厚黑怕经认为，在日常生活中，贪念虽然不能因此而失去江山，却可以因此而失去幸福。在厚黑怕经看来，贪欲就像一个巨大的旋涡，一旦被它吸进去，就会越陷越深，不可自拔。因此，厚黑怕经提醒世人：纵有良田万亩，所需不过一日三餐，纵有豪宅百间，所需不过一张床而已。

## ■ 厚黑十七怕：眼不揉沙

“水至清则无鱼，人至察则无徒。”作为上司，要求手下人一定要十全十美，看似与别人较劲，实为与自己过不去。

厚黑怕经告诫我们，再好的汤也会有淡味，最珍贵的宝玉也会有污点，再好的文学作品也会有不足之处，再能的工匠也会有做得不够精巧的地方。看人和事，不能片面，也不能绝对化；不能因一个人在某处有缺点而将他看得一无是处，也不能因一个人有优点而将他看成完美无暇。

## ◎ 怕经实战：金无足赤，人无完人

“金无足赤，人无完人”，这句俗语是说世上绝没有十全十美的人和事。历史上的刘邦、曹操、李世民、朱元璋等大人物，对下属从不拘泥于细节，因而他们能成就了大的事业。由此可见，领导者怎么能以小节小失来评价一个栋梁之材呢？因此，厚黑怕经认为，对下属的短处与缺点不妨假装糊涂。

西汉丙吉，字少卿。汉宣帝时封为博阳侯，后来当上丞相，性情宽厚。有一个驾车马夫，喜欢喝酒，曾经酒醉以后，吐在丞相的车子里。西曹主吏告诉丙吉要斥责车夫。丙吉说：“就因为酒醉了赶走他，别人怎么干下去呢？他只不过弄脏了丞相的车马罢了。”西曹也就忍住了。这个车夫家在边疆，经常目睹边疆发生紧急军务的情况，一天出门，恰好看见驿站骑手拿着红白两色的口袋，将边境的紧急文书送来。他就随后跟到皇宫正门负责警卫传达的公车令那里打听。知道敌人已经侵入云中、代郡等地。他马上回到相府，将情况告诉了丙吉，并说：“恐怕敌人所侵犯的边郡中，有些太守和长史已经又老又病，无法胜任用兵打仗的事了，丞相最好是预先查看一下。”丙吉认为他说得很对，就查阅边境郡县官员的档案，对每个人都仔细地逐条审查。不久，汉宣帝召见丞相和御史大夫，询问敌人所入侵的郡县官员的情况，丙吉一一正确答复。御史大夫仓促间十分窘迫，无言以对，只得降职让贤。而丙吉能以时时忧虑边疆、忠于职守被称道，全凭车夫的提醒之功。

西汉人陈平，家里很穷，但他从小就喜欢读书。陈平起初为魏王做事，因为有错而不受重用，离开后又为项羽所用，结果犯了罪，跑掉了，通过魏无知介绍见到汉王刘邦。汉王任他为都尉参乘典护军。周勃对汉王说：“我听说陈平在家时曾经与嫂子有不正当关系。跑到魏，魏不容他；跑到楚，楚又不容他；又跑到汉来。现在您任他作典护军，还请您仔细考虑一

下。”汉王因而批评魏无知。魏无知说：“我说他行是指他的才能，您要了解的是他的品行。现在如果有像尾生那样讲信义，像孝已那样有德行的人，但对您的事业没有什么帮助，您怎么去用他们呢?”汉王点头称是，又任陈平为护军中尉，各路将领都受他监护，将领们不敢再说什么了。陈平后来献出六条妙计：拿金子反间楚国；换饭招待楚国使者，离间项羽范增；让刘邦假装游云梦，擒韩信；拿美女献给单于，解了平城之围；轻手轻脚在耳边说话，晚上放出美女二千，让楚国兵去围攻，使刘邦跑到了西边。这些计谋都不是君子仁人能想出来的，从道德标准来评价也是很卑劣的，但双方交战，本来已不是什么道德之举，是不能用道德来评价的。况且刘邦也是个缺点遍身的无赖，自然这些计谋正合了他的口味。结果这些计谋无不成功，帮助刘邦打下了天下，平定了内乱，立下汗马功劳，后被任为右丞相。

在厚黑怕经看来，世上没有完美的人，如果领导只盯着下属的缺点，不去重用有缺点的人，那么就无人可用了。缺点和长处往往是共生的，在此方面有优点，在别的方面就可能成为缺点。过分果断就可能是刚愎自用，过分谨慎而行可能就是优柔寡断。

因此，厚黑怕经提醒世人：知人善任作为一种领导艺术，就要本着“人无完人，金无足赤”的原则，不因为一个人有缺点和过失而使人才失之交臂。正如刘邦本人是个无赖，他所用的人大都是负有恶名，但都有一技之长，合起来就是一个强力的整体，无往而不胜。

### ◎ 怕经实战：赦小过，才能得大才

春秋时鲁国季氏的家臣仲弓，有次问孔子如何管理好政事，孔子说：“先有司，赦小过、举贤才。”就是说，要引导官吏，赦免他们的小过错，选拔贤良的人才。为什么要“赦

小过”呢？因为，“人非圣贤，孰能无过”。如果对有小的过失的官吏不能赦免、宽恕，那就难免使人觉得世间没有什么贤才可用了。大体说来，苛求小过有三害。

第一，“一叶遮目、不见泰山”。鲁迅先生曾说：“倘要完全的人，天下配活的人也就有限。”司马光认为，“若指瑕掩善，则朝无可用之人”，意思也是说，如果用小的过失掩盖其大的美德，那么，朝廷就没有可以用的人了。所以，在挑剔的人眼里没有贤才，其所看到的都是人的缺点，而无优点，“只见树木，不见森林”。例如，齐桓公作为春秋七雄之一，了解到卫国人宁戚是个难得的人才，欲用他治国，但许多大臣说宁戚有这样那样的不足，而且不是齐国人。其实，齐桓公也了解这些，但他并不“以其小恶，忘其大美”，坚持任用宁戚。也正因为这样，齐桓公才得以成为春秋时的第一霸主，如果像齐桓公的那些大臣一样，不能正确认识宁戚，看不到宁戚的“大美”主流，便将错失良才，致使其他的人也会觉得他容不得人，势必造成大批人才的流失。一个对别人过于苛求的人，是不可能真正得到别人的帮助的。

第二，不辨忠奸，冤屈贤才。贞观十四年，魏征上疏唐太宗说：“任以大官，求其细过，刀笔之吏，顺旨承民，舞文弄法，曲成其罪。自陈也，则以为心不伏辜；不言也，则以为所犯皆实。进退维谷，莫能自明，则苟求免祸。大臣苟免，则谲诈萌生。谲诈萌生，则矫伪成俗。矫伪成俗，则不可以臻至治矣！”意思是说，任用大官，如果追究他细小的过错，那么，刀笔之吏就会顺着皇帝的旨意推波助澜、舞文弄法，致使大官冤屈成罪。大臣自己申辩吧，就认为他心里不服；不申辩吧，就认为别人说他犯的罪是实。面对这种情况，进退两难，不可以周全，便企求免遭祸害。大臣侥幸免了罪，欺诈的言论便会发生，于是，矫情虚假就形成不良风气，国家也就不可能得到好的治理。

第三，不利于从政者发挥特长。当政者对下级官吏求全责

备，下级官吏为了避免受到苛责，成日提心吊胆，将精力大多用于防止小过，以保全其身之上，以致根本没有机会充分展示其特长。

有此三害，治政就得不到好效果。所以，“成大功者不小苛”，“有大略者不问其短”，“有厚德者不非小疵”。意思是说，对于立大功劳的人，不苛求他的小过失；对有远大谋略的人，不追究他的短处；对有高尚德行的人，就不指责他的小毛病。只有这样，才能招揽天下贤达之士，以兴治国安邦之计。

在美国内战初期，林肯所启用的军队将领大多是没有缺点或有大缺点的人，但在形势有利的情况下，总是败在叛军的手下。林肯后来发现，叛军的将领，无不或多或少地有些缺点，但他们在军事上的指挥才能也更突出。于是林肯改变用人方式，力排众议，任命了贪杯好酒的格兰特将军为总司令，终于扭转了南北战争的局面。美国管理专家杜拉克就此评论说：“倘要所用的人没有短处，其结果至多只是一个平平凡凡的组织。所谓‘样样都是’，必然是一无是处。才干越高的人，其缺点往往也越明显。有高峰必有深谷，谁也不可能是十项全能。”因此，厚黑怕经提醒世人：在使用人才时，要识大体、看主流。苛求小过，有时无异于打击人的积极性，而“赦小过”，实质上是一种最起码的激励方式，是对一个人社会价值的最根本的肯定和认可。

### ◎ 怕经实战：英雄无需问出身

对于人才过分苛求的一个重要方面，就是以出身论英雄。这是一种愚不可及的行为。

汉武帝亲政以后，为了巩固自己的统治地位，抵御外敌的侵略，特别重视提拔使用出身微贱的杰出人才。其中官居高位的大将军卫青就是典型的一例。

卫青的母亲卫媪，是平阳侯的奴婢，他的父亲是平阳县吏

郑季。在郑季被调到平阳侯府任职期间，卫媪和郑季暗中相好，怀上了卫青。

卫青出生后，随父亲一起生活。但他是私生子，所以地位非常低下了。在父亲家里，他常常遭到嫡出兄弟的歧视。所以，小时候的卫青经常混在一群放牛娃之中。这种遭遇，培养了卫青坚韧顽强的性格，而风雨无常的大自然，又赋予了他强健的体魄。卑微的出身，并没有困住卫青日益增长的灵气，他不仅聪明，而且长得一表人才。由子卫青的妈妈仍在平阳侯府做奴，所以卫青每隔几天就要偷偷地跑到妈妈那儿去玩，因此，他和平阳公主相识了。这位平阳公主喜好户外运动，尤其是对骑马游猎最感兴趣。平阳公主要找一个贴身家仆侍奉自己出去“撒野”，选中了卫青。在平阳公主的教导下，他的骑术和箭术不久就无人可比了。机会终于来了！他的姐姐被汉武帝立为皇后，汉武帝又看出他是个难得的人才，既富有韬略又精通骑射，断定日后定能派上用场，便封了他一个小官。当后来汉武帝决定反击匈奴的袭扰时，又将卫青提升为车骑将军。



汉武帝将一个出身卑贱、身为奴仆的人一下子提为将军，的确富有慧眼和气魄。当时，北方的匈奴军队对汉王朝的威胁仍很严重。国家危难，需要一个能够战胜匈奴的人才，而卫青正是这样的人才。但汉武帝若是囿于陈规陋习，不懂得危局中的用人之道，以卫青是“黄口孺子、私生子、身分卑贱”为由而弃之不用，那不是既便有成千上万个“卫青”也消除不了国家的危难？

公元前129年冬，匈奴军由今河北怀来东南再次进犯。汉武帝以卫青为车骑将军，令其和公孙贺、公孙敖、李广各率万余骑，分四路北上抗击。交战结果，公孙敖折兵7千余人，李广被俘后只身逃脱，公孙贺也毫无建树，仅卫青一路，直捣匈奴祭天的上谷，俘获匈奴700余人而归。这次作战，更使汉武帝看清了卫青的才能，他提拔卫青为大将军，破格封其为关内侯。这时，卫青才20多岁。此后十余年，卫青先后多次领兵

与匈奴军队作战，直至痛歼匈奴军主力，使其远逃漠北，再也不敢南犯。

无独有偶。春秋时期，卫侯向左右征询意见，请他们举荐能够统兵御敌的将才。子思说："苟变这个人很有军事才能，可以担当重任。"卫侯摇头道："我知道他是个将才，但我听说他在向老百姓征收田赋时，曾经吃过人家两个鸡蛋，所以不能用他为将！"子思说："圣明的君主用人，好比木匠用木料，取其所长，弃其所短。合抱粗的大树，虽说烂了几尺，但好木匠决不会因此把它全部丢掉。"卫侯听后，略有领悟，子思接着说道："现在，正是诸侯争霸、战火不断的年代。我国又兵微势弱，屡遭外侮。在这种情况下，怎么能因为两个鸡蛋而丢弃一员捍卫社稷江山的大将呢？"卫侯觉得子思讲得很有道理，便立即采纳了他的意见，启用苟变为将。

在厚黑怕经看来，子思的"理论"包含着朴素的识人、用人辩证法。一点疤痕都没有的木料那是没有的，要是有了点疤痕就完全废弃，那么人们既不会有精美的家具也不会有华贵的房屋了，木匠行当的这碗饭也无人吃得了。人也是这样，有所长必有所短。王昭君是个大美人，可在宫廷之中，人际关系不怎么好；巴顿将军骁勇善战，可脾气粗暴，常常不受节制；肯尼迪总统年轻有为，丘吉尔首相才华横溢，可这两个人都有各自的怪僻。要是有点缺陷就一棍子打倒，那天下哪还有可用之人？

### ◎ 怕经实战：宁可人负我，方能拢人心

常言道："待人宜宽，律己宜严。"要想拢住人心，就得有点"宁可人负我"的精神。

曹州府的于令仪，为人忠厚，不损人利益，晚年家中颇为富裕。一天晚上，有一个小偷到他家行盗，他儿子们抓住了盗贼，是邻居的儿子。不久于令仪在外办事回来，看见后，用平

缓的语调问道："你平时并没有做过坏事，现在为什么要偷盗呢？大概是贫困的原因吧！"又问他需要什么，小偷回答说："有一万文钱就足以买食物及衣服了。"令仪按照他的要求给了他。还嘱咐他今后再也不要干那种偷盗的事。盗贼走了几分钟，于令仪又把他追了了回来，对他说："你十分贫穷，晚上却背着一万文钱，恐怕巡逻的人会盘问你。留到明天我送过去。"盗贼十分惭愧，终于痛改前非。

于令仪的故事说明，在日常生活中，要有这种宁可人负我，不可我负人的精神。为政也同样，即在政治上宽容体现仁政，为政者当宽容为怀。

刘邦本是个市井无赖，但作为一个拥有野心的无赖，自有他的过人之处，其实在这里把宽容的品质加给他，那是太恭维他了。可是他的无赖气中有听劝的一面，只要有利于己的他就采纳。这反倒给他促成了那些宽厚待人的儒雅之举，白白让他浪得虚名。

季布原是个侠客，说话算话，从不食言，在当地很有名望。投军后在项羽手下做大将。在楚汉相争时，曾屡次带兵追杀汉王刘邦，为楚国立下了汗马功劳。待刘邦统一天下，下令悬赏捉拿季布。他被朋友作为奴隶卖给鲁地侠客朱家。朱家很重义气，他心里明白卖与他的奴隶是季布，可他只当作不知道，并让他负责庄稼活儿，从不亏待他。过了些日子，朱家到洛阳去拜见夏侯婴，夏侯婴知道朱家是鲁地顶有名的豪强，不敢得罪他，殷勤地跟他喝酒谈天，两人做了好朋友。有一天，朱家问夏侯婴："季布到底犯了什么罪，皇上要捉拿他？"夏侯婴说："季布跟随项羽时，曾三番五次追赶过皇上，皇上恨透了他，一定要抓住他剁成肉酱才能解恨。"朱家就问道："季布是怎样一个人？"夏侯婴讲："季布是个好人。"朱家心里有数了，便说："季布是项羽的臣下，臣为君效力，那是他分内之事，项家将士那么多杀得完吗？现在皇上刚得了天下，就要杀尽项羽的将士，不肯放过一个人，这让天下人看了会觉

得皇上没气量，容不得人。再说，季布这么有才能的人，皇上不利用他，反而逼着他去帮助敌国，这于皇上安定天下有何好处，你何不劝劝皇上。”夏侯婴觉得有理，就去向刘邦求情，免了季布的罪，拜为郎中，为汉朝效力。

刘邦登基以后，首先把功劳最高、与他最亲近的好多人封了侯，其余的暂时未封。这些人日夜争功，不免牢骚满腹。一天，刘邦见诸将聚在一起议论，便问张良：“他们在说什么?”张良说：“陛下还不知道吗？这是在谋反呢!”刘邦说，“现在天下太平，他们为什么谋反?”张良说：“陛下由平民起兵，依靠这些人打天下。现在您当了皇帝，所封赏的都是像萧何、曹参这样一些平日亲近的人，而所诛杀的都是您所痛恨的人。如今军吏计算成功，有功劳的人还很多，恐怕拿整个天下也不够封赏。他们怕不但得不到封赏，而且还会因陛下追究从前的过失而遭不测，所以在商量造反。”刘邦忙问：“这该怎么办?”张良说道：“陛下平时最憎恨的，又为大家所共知的人是谁?”刘邦说：“我最憎恨的是雍齿。当初我起兵时，打下丰乡，派他驻守，他却投靠了项羽，多次与我为难。后来他又前来投奔我，因为当时正需要人就把他收下，我早想杀掉他，可是他立了不少战功，也不便杀他。我对他的憎恨，是众所周知的。”其实刘邦最恨的不仅是这些，最令他难堪又难以启齿的是雍齿曾与吕后私通，让他当了乌龟。张良听后说：咱就请陛下封他为侯。群臣看到连雍齿都得到封典，自然都全安心了。”刘邦依计而行，果然收到了良好的效果。

俗话说：“良禽择木而栖，良臣择主而仕。”在厚黑怕经看来，有本事的人都在不断地寻找着最有希望取胜的阵营，因此，各种力量不断分化重组过程中，难免有人曾得罪过你，而现在又想投靠你，这时，如果你是一种有仇必报的态度，只能坚定对方与你为敌的决心，反之亦然。因此，厚黑怕经提醒世人：“严以律己，宽以待人”，“宁可人负我，不可我负人”。

## ■ 厚黑十八怕：争强好胜

——凡事都要争个高低，这是一种不良的心态。其实争来争去，只是一些吃着没味扔了可惜的鸡肋。

凡事都要争个高低，这是一种不良的心态。其实争来争去，只是一些吃着没味扔了可惜的鸡肋。

有的人信奉一种“斗争”的哲学，难道与人争真就其乐无穷了吗？其实争来争去，只是一些吃着没味扔了可惜的鸡肋，早一天晚一天你不斗也会得到。争来争去真没意思，你得到一点微不足道的名或利的同时，又失去了太多的东西，真是捡了芝麻丢了西瓜，本末倒置。所以，厚黑怕经一再提醒人们，不可争强好胜！

### ◎ 怕经实战：头脑发热将付出高昂的代价

争强好胜之心，如果再加上一颗发热的头脑，后果往往不

堪设想。

古代的欧洲，有一位能工巧匠，名叫迈克尔。他拥有一付寻常人不可与其比拟的聪明头脑，他可以在几天之内就搞出一项发明，他还能解答各种各样离奇古怪的难题。所以人们都尊敬他，称赞他，把他视为博学多才的学者，视为大家心目中的英雄。

有一次，他从十米高的陡坡上往下面的湖水里跳，居然成功了。人们为他欢呼，他也异常激动，为了满足拥戴者们的浓厚兴趣，争取创造更好的纪录，他又登上了二十米高的陡坡。有人悄悄地劝他，“你要当心。”他却说：“为了向世人证实我确实不同于凡人，我也要不惜一切。”结果，毫不犹豫地又从二十米高的陡坡上向下冲去。他的勇敢惊动了每一位在场的目睹者，人们惊讶地张大了嘴巴，看着这个勇敢的男子汉神奇而出色的绝技表演，这一次他又成功了。

他陶醉了，沉浸在无比的甜蜜之中。从这以后，他被无数人们相继邀请到各地表演他的绝技，从此他的威名大振，声誉越来越大。

他觉得，他应该继续努力，再攀高峰。

几年过去了，现在的迈克尔，已经不满足于从陡坡上往下跳的绝技了。他已经跳腻了，人们对观赏他的那老一套的表演也习以为常了，因而欢呼声以及对他的狂热也远不及从前了，为此使他感到十分苦恼。他在想，怎么才能让人们对他的热情永远保持在一个较高的热度上呢？想来想去，他觉得只有一个办法，那就是不断地创新。

有一天黄昏，他和妻子在林中散步。一只小鸟从他眼前飞过，扑闪着翅膀，不一会儿便消失在林中了。突然，一个大胆的念头油然生起，他顾不得再散什么步了，拉起妻子就往家跑去。他是一位技师，只用了两天功夫便制作成了一对漂亮的人造翅膀。

迈克尔要戴上人造翅膀，从欧洲最高的塔尖上腾空飞跃。这个消息不胫而走，几乎一夜之间传遍了整个欧洲。人们对迈克尔的狂热又被他这一新的举动重新煽动起来。大家从四面八方前来，要再一次亲眼目睹迈克尔的壮举。

表演这天，塔周围聚集了无数的人。连罗马皇帝也给惊动了，赶来观看。迈克尔站在塔下一个平台上，注视着四周上万双眼睛，他的血液此时已完全沸腾了。有人悄悄凑过去，对他说："你不要这样冒险，这样做最终是不会有好结果的。"

迈克尔轻蔑地看了劝他的人一眼，"你要阻止我的行动吗？你想让我丢掉即将到手的成功机会吗？你这个卑劣的小人。"

来人走了，人们又沸腾起来了。"冲上去，迈克尔，冲上去，迈克尔"之声此起彼伏，震得迈克尔全身抖动起来。他又从中感受到了巨大的力量和莫大的支持。

他的妻子赶了来，也想劝阻他。可一切都已经晚了，迈克尔已经上了塔，正一点一点向塔尖爬去。那塔尖离地足有一百多米。人们雷鸣般的掌声和疯狂的叫喊声，像一股股巨大的海浪，推动着迈克尔向塔顶挪动，他已经顾不得想什么了。

他终于爬上了塔尖。他感到了一种伟大，一种骄傲，他看见有一片云彩正在他头顶上飘浮，他真想贴近那片云彩，让它把自己带走，他是天下第一流的英雄，他不再多想什么了一纵身，跳了出去……

在厚黑怕经看来，为了别人一点可怜的喝彩，就付出了生命的代价是多么可笑啊！这个故事应该引起我们的深思。因此，厚黑怕经提醒世人：遇事需三思而后行，决不能让理智淹没在一时的冲动之中。

## ◎ 怕经实战：不能为了争名逐利，使自己成为“没头的苍蝇”

曾国藩曾写过这样一首诗：“善莫大于恕，德莫凶于妒。知足天地宽，贪得宇宙阻。”在厚黑怕经看来，只有自私心重、贪欲极深的人，才会整天为了争名逐利而绞尽脑汁。这样的人就会使自己整日焦虑，超脱不得，无法做一个坦荡于天地间的人。因此，厚黑怕经认为：“淡泊以明志，宁静以致远。”唯有将所有身外之物都淡而化之，才能获得心灵上的自由自在。

唐顺宗在作太子时，曾好作豪言壮语，慨然以天下为己任，曾对僚属说：“我要竭尽全力，改革弊政。”王叔文告诫他说：“作为太子，不应该多言国事，况且改革一事又属当前敏感问题，你若过分热心，别人会认为你邀名邀利，招揽人心，如果陛下因此而猜忌你，你将何以自明？”一翻话使太子如雷贯耳，再也不发豪言壮语了。后来继承皇位，才逐步改革了某些弊政。

古人云：“木秀于林，风必摧之。”常言说：“人怕出名猪怕壮。”所以，厚黑怕经提醒人们，在名利二字前，要瞻前顾后，适可而止，有所节制，懂得适度的可贵。

真正对名利拿得起放得下知道激流勇退保安生的要数范蠡了。范蠡在助越王勾践灭吴之后，认为“大名之下，难以久居，且勾践为人可以共患难，难以相处安”，就放弃了上将军的大名和“分国而有之”的大利，隐退于齐，改名换姓，耕于海畔，父子共力，后居然“致产十万”，受齐人之尊，拜为卿相。后以为“久受尊名，不祥”，就呈缴相印，尽散其财，在陶地隐居，从事耕畜，经营商贸，又积资数万，安享天年。

元朝末年，有一人名叫王冕，在乡村居住。七岁上亡父，

他母亲做些针线活，供他到村学堂里去读书。他十岁时因为家里穷，只好到隔壁人家放牛，每月得几钱银子，又有现成饭吃。这样，王冕也没有什么不乐意的。王冕边放牛，边读书。一天大雨过后，景色清新优美，湖里有十来支荷花，花苞上清水滴滴，荷叶上水珠滚来滚去。王冕看了一会儿，决心学画，便托人买些胭脂铅粉之类，学画荷花，画到三个月后，那荷花的精神颜色无一不像，便有人来购买，名声渐渐传出去了。自此不愁衣食，便愈发自由自在。

一个在京城做官的书法家回乡居住，见到了王冕的画，爱不释手，约王冕相见，但王冕推辞不去，无非是不想趋炎附势，招灾引祸罢了。知县来请，也躲到一边不见。王冕怕大祸临头，就出远门去了。在外边租了个小门面屋，卖卜测字，聊以度日。县里几个土财主，见到王冕的画儿，时常要买，王冕被闹腾得不耐烦，就搬走了。大乱之时，回到家里，母亲病倒在床，对王冕说："我眼见得不济事了。但这几年来，人人都在我耳根前说你有学问，劝你去做官。做官怕不是光宗耀祖的事，我看做官的都不得有好下场。况你的性情高傲，倘若弄出祸来，反为不美。我儿可听我的遗言，将来娶妻生子，守着我的坟墓，不要出去做官，我死了，口眼也闭。"王冕含泪应诺。不过一年，天下就大乱了。朱元璋拜请王冕出山，王冕不从，更引起朱元璋的敬爱。明朝建立后，洪武帝朱元璋又请王冕出来做官，授予他咨议参军之职，但使者到来时，王冕早已连夜逃往会稽山中去了。

总之，厚黑怕经提醒世人：争名夺利实际上吃亏受害的还是自己，而淡泊名利却反而福禄双全，走向更大的成功。

### ◎ 怕经实战：留一半清醒，留一半醉

厚黑怕经认为，要戒除好胜之心，一个诀窍就是不要小

“聪明”。

在人际关系中，当多重矛盾纠结在一起时，假如你并非“系铃人”，那你最好别添乱，在客观环境一时无法改变，条件尚未成熟之时，索性故做愚人，静观其变，不动声色。对功名利禄，无原则的人事纠纷则更需要“留一半清醒，留一半醉”，不要削尖了脑袋，争得头破血流。

《论语·为政》中讲孔子的弟子颜回会“守愚”，深得其师的喜爱。颜回听先生授业解惑时“终日不违如愚”，对老师非常尊重，表面上唯唯诺诺，迷迷糊糊，其实他在用心劲，所以课后他总能把先生的教导清楚而有条理地讲出来。在颜回，这叫“尊师重道”，以“守愚”博得个谦虚好学的名声；在今天，就叫“会来事”，不失做人原则，不出风头，凡事都让人看着自己不懂，关键时候能拿出“真招儿”。市场经济活跃期太需要多一点这样的聪明人了。但儒家这种“守愚”只是权宜之计，一时的不显山不露水，是为了“需要时露锋芒”，其中仍有与世争雄的竞争意味。道家“守愚”的宗旨不是权宜之计，而是视它为终身处世方式。“守愚”可以全身远祸，不至于成为先烂的“出头椽子”。大智若愚，守愚装拙，确实可以免去许多不必要的矛盾和纷争。中国的大多数知识分子，特别是一些著名的自然科学家，为了潜心于自己的专业研究，经常是“两耳不闻窗外事”，对世态炎凉、社会思潮的“行情”一窍不通，在他们自己的研究领域，他不愧为科学精灵，而一接触生活，就显得十分愚拙，竟至于闹出许多笑话。

现实社会中，确实有许多事不能太认真，太较劲，特别涉及到人际关系，错综复杂，盘根错节。太认真，不是扯着胳臂，就是动了筋骨，越搞越复杂，越搅越乱乎。顺其自然，装一次糊涂，不丧失原则和人格；或为了公众为了长远，哪怕暂时忍一忍，受点委屈，也值得。

“难得糊涂”，在对待个人功名利禄的问题上不失为一剂

良药。一个人一生的道路是很宽阔的，当官为民，有钱没钱，其实都一样可以活得有滋有味，各有各的活法儿。功名利禄不必下力量去追求，官大五品，腹中空空，也是虚有官禄。“芝麻绿豆”一个，身怀绝技，照样誉满全球，悠哉快哉！当得则得，不当得不争；当得没得，不急不恼；不当得得了，也不要——这才叫活得轻松，悟得透彻。

厚黑怕经认为，现实生活中偶尔耍一两次小聪明，别人不拆穿，也就罢了，小聪明耍多了，一定会被人拆穿，就会被人当成虚伪、狡黠之人。

# 〔第四篇〕

# 莫要滑：不可轻易玩心眼

李宗吾曰："厚黑学这门学问，等于学拳术，要学就得学精，否则不如不学，安分守己，还免得挨打。"并且强调，运用厚黑学时一定要"阴称其言，而显弃其身"。在这里，厚黑教主最担心的，就是对厚黑学一知半解，把厚脸黑心挂在外面，与别人摆开阵势耍心眼，惟恐别人不知道你在行厚黑之道，这样就不如"安分守己"更安全。厚黑怕经所强调的"莫要滑"，实质就是要达到一种"至厚至黑，天下后世，皆以为不厚不黑"之境界。

## ■ 厚黑十九怕：因小失大

古人云："顾小利则大利之残。"爱玩心眼的人往往都会把眼睛盯在"蝇头"小利上，而且还会自以为得计。

爱玩心眼的人，往往都不"大气"，缺乏战略眼光，他们的眼睛总盯在"蝇头"小利上，行事往往纠缠于枝端末节中。就像典故"假道伐虢"中所说，晋国想攻打小国虢国，而进攻路必须经过虞国。因此，晋君乃赠给虞国国君很多宝物与骏马，要求虞君让晋国军队通过虞国，而能顺利攻打虢国。虞国国君受到耀眼的宝石和美丽的骏马所蒙蔽，而借道给晋国。晋军在灭了虢国之后，回程便攻破虞国，宝石和骏马当然又物归原主了。厚黑怕经认为，为了眼前利益而不顾无穷的后患，是

愚蠢之极的。

◎ 怕经实战：只顾小利，得不偿失

在现实生活中，如果事事处处都一味地拘泥于细枝末节，往往会因小失大。这个道理同样适用于经商。商业社会经济活动频繁，商业谈判更是如家常便饭。谈判的目的是使有意合作的双方达成一致，并对各自的权利与义务均感到满意。但现实中，达不成协议的谈判是非常多的。其原因是多方面的，而有一条是很常见的，这就是谈判双方太关注内容的细节，在小得小失上争执不下。他们都忽略了一个最重要的问题——把事情办成。如果双方合作成功，将给双方带来较大的利益，那就更不应该因细节的不统一而耽误了合作的大事。因此，厚黑怕经认为，抓住机会是非常重要的，一味纠缠细枝末节，而错失良机，真是太不值得了。

有“水塔王”之称的台湾良机实业公司总经理张广博，幼年时家境贫寒。他在小时候经常要帮人割草、放牛，或去卖冰棒，以补贴家用。在那一段辛苦的日子里，使他领悟到许多为人处世的道理，其中令他毕生难忘的，就是卖冰棒给他的有关启示。

念小学时，每逢夏天放学后，张广博就背一个装满四十支冰棒的木箱，沿街叫卖。有一天，才卖出三支，突然间的阵雨使气温下降。因为温度降低，不但冰棒卖不出去，而且由于木箱内相对温度提高，里面剩下的三十七支冰棒开始慢慢溶化。张广博非常着急了，因此不时打开箱查看溶化的程度。不料，因为多次打开木箱，更加速了冰棒的溶化。张广博心想“反正就要溶掉了，不吃白不吃”。于是一口气吃掉了所剩下的三十七支冰棒。原本就有点感冒的张广博，吃下三十七支冰棒之后，病情转为重感冒。他迷迷糊糊在床上躺了两个多月后，才逐渐康复。

由于舍不得冰棒白白溶掉，结果引来一场大病，结果非但不能出去挣钱，反而花掉一大笔的医药费。这次惨痛的教训，使张广博深深体认到，一件事在面临抉择之际，有时要谋而不舍，咬住不放；有时却必须当机立断，忍痛割爱，这样才不至于因小而失大。

现实生活中，这种例子也非常多。

某天上午，李财夫妇到康乐宫去玩，正当他们在大厅休息的时候，突然发现有人遗失了一个黑色书包，他不动声色地"顺"了过来。然后躲到僻静处打开一看，好家伙，内有十余张支票，一枚公司综合部财务专用章，还有两张工作证、身份证，另有三千多元现金。他夫人当过会计，对怎么使用支票非常熟悉，她把支票放在自己的小坤包里，悄声对丈夫说："明天是星期天，银行休息，不办理支票挂失手续，我们的机会来了。"出了康乐宫他们先来到王府井，在一家海味餐厅大撮了一顿。吃完饭，临了用支票一结帐，并从餐厅提走了五百元现金，加上用餐费二千四百元，总计是二千九百元。第二天上午，他们"打的"来到西单。在一家专营高档商品的商场里，李夫人一眼就看上了价值七千五百元的坤表。而李财也瞄上了价值三千元的高档西服。二位走出商场，兴奋的几乎同时要蹦起来。一不做，二不休，他们又"打的"直奔了城乡贸易中心。在那里，自然又有两件总价值千余元的高档服装被他们看上了。就这样，他们忙了一天，共用去了六张支票，购置了价数万元的商品。正当他们还沉浸兴奋之中时，警察来到了他们面前。



又比如，一位打扮时髦的女士，从劲松"打的"去海淀一个亲戚家，可一坐上车，她就开始犯嘀咕了，这么远的路，坐这种车，要花多少钱呀！汽车在市区里穿行，她可顾不上看什么热闹的街景，她现在脑子里就想着钱，钱，怎么才能省下这两个钱。她靠在车内的椅背上，微微闭上眼，努力思考着解决问题的办法。汽车一路飞快地奔驰着，过了首都体育馆又向

北驶去。忽然，汽车里的她急中生智，想出了一条妙计。

“行了，就在这里停一下车，我去一个朋友家拿点东西，马上就回来。”当车行驶到她那个亲戚家附近时，她面带微笑地对司机说。司机也确实是个坦诚热情的小伙子，他几乎没多想什么，就把车停在了路边。待她下车时，还热情礼貌地对她说，“您别着急，慢慢办您的事，我等着您，”随后点燃了一支烟。一分钟，两分钟，十分钟过去了，她没有出来。十五分钟过去了，她还没有出来，小伙子可是有点着急了，这人怎么回事，怎么这么慢，他下了车，进了居民楼。谁知，这个居民楼竟有两个楼口，从这面楼口进去，可以从那面儿楼口出去。

再说她，在亲戚家玩了一天，吃过晚饭，告辞回家。她想，何不再把早上的游戏再玩一回呢？对呀就这么办了。她大大方方地站在马路边上招手叫车，还真有一辆“的士”慢慢地停在了她的身边，她熟练地拉开车门就坐了进去，“上劲松”，她不紧不慢地对着司机说。“还是先上派出所吧！我亲爱的大姐。”无巧不成书，真是冤家路窄呀！原来她现在坐的正是早上来时那辆“的士”。

在厚黑怕经看来，眼前的利益，人们大多看得十分清楚。长远的利益，只有真正聪明者方能见到，这就是“小聪明”与“真聪明”的区别所在。因此，厚黑怕经提醒世人：那些不识长远而又自以为聪明的人是最易干蠢事的人，同时往往又是损失最惨重的人。这就是厚黑怕经之所以要把“因小失大”作为一“怕”专门提出的原因之所在。

### ◎ 怕经实战：谋划不周，功败垂成

厚黑怕经认为，因纠缠于枝端末节而忽略了大的方面，可以称之为“因小失大”；另一方面，对于一项重大的计划，因为枝端末节没有处理好，导致全局性的损失，则更是“因小失大”了。

唐文宗时期的宰相李训是依靠大宦官王守澄而登上政治舞台的，深受宦官集团的信任。李训集团并不甘心永远当宦官们的走狗，他们讨好宦官的目的是把宦官当作阶梯，掌握政权之后，再设法消灭宦官集团。

当时，宦官集团的势力很大，他们一般担任枢密使和左右护军中尉的官职。枢密使的职责是把大臣的奏章转呈皇帝，把皇帝的诏令传达给大臣。左右护军中尉的职责是统率皇宫警卫部队——神策禁军。宦官集团的势力非常大，不但可以擅杀大臣，而且擅立皇帝，皇帝的生死都控制在他们手中，唐敬宗就是被宦官杀死的。

唐王朝的大臣们，为反对宦官集团，进行了不懈的、悲壮的斗争，李训、舒元舆、郑注就是其中之一。

由于宦官集团非常庞大，其集团内部又分成利益不同的小集团，他们之间也勾心斗角，互相倾轧。李训采用以毒攻毒的方法，劝唐文宗引用五坊使仇士良，升他为神策中尉，然后与仇士良合谋，剪除其他宦官势力。首当其冲的是襄阳军的监军大宦官陈弘志，此人是谋杀唐宪宗的元凶。李训请文宗召还陈弘志，陈弘志至青泥洋，就被杖毙。

左神策中尉韦元素、枢密使杨承和、王践言，身处要位，与大宦官王守澄勾心斗角，李训就利用王守澄，出韦元素为淮西节度使监军，杨承和为西川节度使监军、王践言为河东节度使监军。不久又揭发他们的罪状，再贬到岭南，然后在途中将他们一一杀死。

就这样，王守澄的对手一一除去，实际上他上了李训的当，因为宦官集团总的势力弱了。同时，李训又玩了一个花招，就是请文宗扶持另一派宦官势力仇士良，仇士良拥立文宗有功，一直受王守澄的压制，仇士良取代韦元素任左神策军中尉，用来牵制王守澄的兵权。然后再授王守澄为左右神策军容使，这样表面升了王守澄的官职，实际上取消了他右神策军尉的实权。不久，就让文宗赠他药酒，逼他自尽，对外讲是暴病

身亡，追赠扬州大都督，又召回王守澄的弟弟王守涓，当时他是徐州监军，在回来的路上将他诛杀。

李训这个方法，是引虎驱狼的计谋，王守澄虽然被铲除了。但仇士良却坐大了，由于宦官接连被杀，人人自危，不由得都投靠仇士良，这样宦官们反而团结了。于是，李训和郑注等秘密协商，决定采用武力的方法，一举铲除宦官集团。

文宗诏命定于大和九年十一月二十六日安葬王守澄在京东灞上的白鹿原。李训决定利用这一机会，他计划等安葬王守澄时，让文宗令仇士良以下的大小宦官头目前去送葬，由郑注率亲兵以护葬为名，将其一伙铲除，这是一个很周密的计划。不知什么原因，李训却在十一月二十一日提前采取了另外的行动，而放弃了原来的计划。

为了增强自己的力量，李训荐御史中丞舒元舆为同平章事，密结河东节度使李载义、昭义节度使刘从谏。又命韩约为金吾将军。韩约控制的金吾卫，有三四百人，可以作为基本的武装力量。可是，后来事情就坏在韩约身上。

大和九年十一月二十一日清晨，文宗列紫宸殿视朝，百官也都到齐。金吾将军韩约奏道："左金吾厅，石榴上夜有甘露，为上天降祥征兆，这是皇上圣明感动了上天。"寒冬降露，视为瑞兆，李训、舒元舆劝文宗前往观看。于是文宗率百官，至含元殿。文宗先令李训等前去察看，李训等回来报告："臣和众人已经验视．看来不像甘露，请不要马上宣布，免得天下闻讯朝贺。"文宗又令仇士良、鱼弘志等，率诸宦官前去察看。

这是一个精心设下的圈套，金吾厅已埋伏了勇士，单等仇士良进去，将其诛杀。仇士良、鱼弘志等大小宦官已进了金吾厅，此时韩约临阵畏缩，没有立即发出暗号。仇士良看韩约眼色不对，起了疑心，就在此时，一阵风吹来，吹起幕布，露出里面埋伏的甲兵，仇士良急忙外逃，守门的金吾卫士，来不及关门，让他逃跑了。

仇士良逃回含元殿，李训见事情败露，大呼金吾卫士："快上殿保护乘舆，每人赏钱百缗。"金吾兵将要登殿，仇士良眼明手快，已指挥宦官，扶文宗上了软轿，从殿后外逃。就这样，形势迅速逆转，参与事变的李训等人遭到了宦官集团的血腥杀戮。

俗话说："行百里，半九十。"在厚黑怕经看来，任何一个精心策划的计划，都有可能因其中一个小的环节不慎重，最后功败垂成。因此，厚黑怕经提醒世人：越是重要的计划，越需要周密筹划，勿有所遗。

◎ 怕经实战：占小便宜，后患无穷

聪明人为什么会犯"因小失大"的错误呢？厚黑怕经认为，原因就在于他们被"小便宜"蒙住了双眼。

在某社会福利奖券发行处，工作人员面对两张相同的三等奖奖券，大眼瞪小眼的，不知道怎么会出现这种场面。经过一番请示汇报，在明知道两张奖券里肯定有一张是假的情况下，为了保证奖券的信誉，工作人员还是发了两份奖品；但是他们记下了两位中奖人的身份证号码。并马上向公安机关报案。

很快，领奖人之一刘某引起了公安人员的注意。刘某向公安人员讲述了他手中这张三等奖奖券的来历。领奖的头一天，他在闹市区看到出售奖券的亭子前人头攒动，就挤上前想看看热闹。人群中，一个小伙子手里摸着一张奖券，满脸的兴奋与惊喜，他不无惋惜地反复唠叨着："早知道今天能中奖，我前天就不花钱买那套音响了。"

刘某挤上前去，拍了拍小伙子的肩膀："哥们儿，你既然刚买了一套音响，那就把这奖券转卖给我得了。"小伙子扭脸对他说："你要是真想要，咱俩找个安静点的地儿商量。"两人闪身出了人群，在僻静处你来我往地讨价还价之后，双方商定以400元成交。

根据刘某提供的情况，经过一番查询，公安人员将侦破范围缩小到奖券的印刷单位。印刷厂大门口，工人们陆续走出大门下班回家。

“就是他!”随着刘某的一声轻喊，公安人员迅速向一个年轻小伙子围了过去。原来，这个小伙子正是印制奖券工厂的一名工人，他利用夜班工房内人少的机会，从废料堆里翻出了一张未印号码的奖券，用号码机打上了三等奖的号码。回到家里用缝纫机把奖券撕口处缝好。于是上演了开始的那一幕。

厚黑怕经认为，爱占小便宜的人，往往都很聪明，只是聪明没有用到正地方。一个来自普通的农民家庭小青年，靠着自己不懈的努力，考取了京城一所重点大学。读完重点大学，他又凭着自己扎实的功底和出众的才智，考取了该校的研究生，从此，他在学业进修上跨上了一个新的台阶。

开始读研究生以后，他的苦恼却增加了。他日益感到自己每月 120 元的研究生助学金，实在是无法同当代的经济社会相适应。尽管他在学业的追求上已经上了一定的层次，却深深地感到目前在经济状况上满足不了自己的需求。一个人倘若安于清贫，专心做学问，这些本来也算不了什么，偏偏他的心理从此开始失衡，居然感到，“读研究生实际上并不那么合算”。得!一有这种想法就完了，苦恼便由此而生，他常想，每月这 120 元钱，够干吗花的，下馆子，两顿饭就没了；上歌厅，更甭想；交女朋友，还不够买件衣服的。

观念变了，可钱从哪儿弄呢？他更加苦恼起来。一天，有人给他打来电话，他一听，原来是他中学时一个很要好的朋友。现在他这个朋友在某小印刷厂已经当了厂长。他按照约定的时间和那个朋友见面了。这次见面使他有了一个自认为天衣无缝的计划。

几天以后，他打电话找那个朋友，请他帮忙印一万张面额 6 角钱的菜票，说是学校食堂用。对方欣然允诺，并答应给他提成。很快，菜票印好了，并交到了他的手里。他带着这些菜

票，走进了大学校园……

一天上午，学校膳食服务处管理人员在清点回收的饭票时，发现一些面额为6角的菜票有些异常。经过仔细检验查看，得出一致结论，这些菜票是假的。一天，两天，三天，天天都有这样的假菜票出现。为了查明情况，学校保卫处决定在某日下午开饭时在各食堂巡查，截住使用假菜票的人。这天下午5:30分，使用假菜票的人出现了，并被当场抓住。面对事实，他供认不讳，随后，保卫处同志从他的宿舍中起获了尚未使用的价值五千余元的假菜票。

他被公安机关依法拘留罚了款，学校方面也因其行为恶劣面将其开除学籍，他只得又重新回到了农村老家。

因爱占小便宜而吃亏的事，生活中常有。

有一位王先生，平时就爱耍个小聪明，占个小便宜什么的。可遗憾的是，每次都是以他的失败而告终。一天，他在一个菜摊前停下了脚步。

“西红柿多少钱一斤?”

“二块二，”小菜农懒懒地说道。

“能不能再便宜一点，”他和那小菜农还价。

“这已经是很便宜了，不信你上这条街上去打听打听，哪个摊上能比我的便宜，现在是什么季节，哪儿去找这么便宜的价格去。你再看看这西红柿，红亮红亮的，多好。”

“刚才我从那边过来，人家的可是二块钱一斤。这市场我常逛，你可骗不了我。”其实，他根本就没从那边儿走过，他在哄那小菜农，“怎么样，痛快的，二块钱，卖不卖，不卖我可就走了。”

“行了，行了，算我倒霉，便宜卖就便宜卖，二块钱一斤，你买几斤。”“买四斤，”他暗自得意地拿出网袋，心想：对这帮菜农，根本没有客气可言。

付了钱，把西红柿装进网袋，他便一路朝前走去。当他走出几十米，碰到几个卖西红柿的，他有意地问了问价，得到的

几乎是一致性的回答：一块六一斤。再看那些西红柿，个个红得发亮，他傻了，站在那都走不动了。最后，他相信了这句老话："买的不如卖的精。"

俗话说："天下没有免费的午餐。"在厚黑怕经看来，贪小便宜吃大亏，正是短视行为和侥幸心理造成的。因此厚黑怕经提醒世人：世上没有无缘无故的爱，当好事无端来临时，最需人们理智地对待。

◎ 怕经实战：不劳而获，代价惨重

中国有句俗话是"不劳动者不得食"，可偏有想钻空子不劳而获的人。厚黑怕经认为，因小失大的人，从心态上找原因，就是存在着"不劳而获"的思想。

李某原本是一个安分守己的良家妇女，无论是行事做人，还是理家忙活都样样在行，在村里，几乎没有人不夸她的，她虽已三十五岁，仍眉清目秀，丰韵犹存。结婚以后，她和她的丈夫省吃俭用，攒钱在村里开了一个副食小卖部。由于她人缘好，又漂亮，加上管理有方，很快，她的银行存款升到五位数，从而招来同村人们的羡慕，小日子越过越红火。

然而，生活富裕了之后，李某那种吃苦耐劳的劲头渐渐地没有了。加上整天带孩子，对小卖部的经营抓得不那么紧了，因而收人也一年不如一年，再加上她从生活富裕以后就沾染上的贪图享受，吃喝玩乐不良习气的影响，她渐渐地变得懒惰起来了。

收人在逐渐减少，库存又被逐渐坐吃山空，她开始着急了，想着赚钱的办法。这天中午时分，天气异常闷热，李某穿着一件短袖的绣花背心，端坐在小卖部门前乘凉。这时，从村外边走来一个外地人，这是一个卖馒头的"拐子"，四十岁上下的年纪。他慢慢走到小卖部跟前，装着看这看那的样子，其实眼睛一刻也不停的在李某胸前晃来晃去。李某看出那"拐

子”的心思，于是，她扯开嗓子对着那陌生人说：“这位大哥，我说你这是看东西呀！还是看人。”那“拐子”听了这话吓了一跳，但一看李某并不像真要发怒的样子，也就蹲下来，并且“嘿嘿”笑过两声之后，厚着脸皮凑到她跟前说：“这位大姐，东西和人我都看。”李某一边说“讨厌”，一边笑着用扇子打了那人一下，接着他们便一唱一和地攀谈起来。

“大姐，烦你帮忙，给找个住的地方？”“住的地方嘛，到是有，不过你要花钱。”“这好说，咱有的是钱。”说着话“拐子”从口袋里掏出一大叠钞票来。

李某又惊又喜，心想，这回可叫我撞上财神爷了。于是，她软绵绵地说：“只要你肯出钱，还不怕找不到地儿，你看我这怎么样？”李某冲他神秘地笑笑，望望四周无人，便又俯在那人耳边神秘地说了几句什么，对方连连点头。

晚上，李某跟丈夫撒谎，说要到小卖部去睡，有些账还要再算一算。丈夫信任她，随她去，为了不让丈夫怀疑，她还带上了十岁的女儿。晚十点，她们来到小卖部。李某先哄着女儿在小床上睡了觉，然后拉灭了灯。约莫十点半钟，那外地“拐子”便幽灵般地闪进了小卖部，趁着黑暗上了李某的床……

完事后，那人把一叠钞票交给了李某，李某接过钱，连数都没数就塞到了枕头底下。她太高兴了，这样挣钱也太容易了，一夜苟欢，上千余元，上哪儿找这样的便宜事。

他们在黑夜中搂抱着又折腾了一阵，大约后半夜了，才呼呼睡去……天亮了，李某悄悄对那外地人说：“我先回家一趟，一会就回来。”“你，快点回来，”那外地人翻了一个身，又蒙头大睡了。当她半小时以后又回到小卖部的时候，被眼前的情景惊呆了，女儿在哭泣，屋里翻了个乱七八糟，而那“拐子”已无影无踪了。再看枕头底下，钱也不见了，她明白了，原来那人趁她回家之机，粗暴地强奸了自己十岁的女儿，还把钱也拿走了。

厚黑怕经提醒世人：要想不吃亏，就不要老想着占便宜。天上不会掉馅饼的，真要有一个掉在你眼前，也十之八九是陷阱。

一天晚上，一个中年男子在北京的一条繁华大街上走着，他的目光盯在每一个来回走动的女青年身上。

“小姐，请问你是一个人出来的吗?”他拦住一个女青年问道。这个女青年，打扮入时，穿着讲究，两眼含着柔光，气质的确也不错。

“是一个人，又怎么样，你想吃了我?”听她含笑说话的样子，不像是真怒，他不禁暗自庆幸。

“不，不，小姐，我不是那个意思，我的意思是，如果你是单身一人出来的话，那么，我想请你帮我一个忙，可以吗?”

“帮忙，帮你什么忙呢?”

“这事情其实是很好办的，希望你租给我做两个小时的情妇。记住，两小时，我给你两千美元，你不用陪我睡觉，我只是把你介绍给我的一个朋友，只需要你陪他在饭店大厅里坐一会就可以了。你看，事情就这么简单，你干不干？记住，两小时可是两千美金呢!”

女青年迅速在心里盘算着，两小时两千美金，真是天下掉馅饼啊！她眼珠一转，对那男青年说：“你说话要算数，你先给我钱，我马上陪你去。”

男青年麻利地从随身带的密码箱里抽出一小打面值一百元的美钞，交给了女青年。他们来到了一家大饭店。在大厅里，一个气度不凡的外国中年男子迎上来说：“刘先生，你真准时!”

两人握手之后，男青年把女青年介绍给那老外，“我夫人。”老外友好地同她握了握手，女青年看了老外一眼，看他那气质，她断定他也是一个款爷。

男青年对老外说：“美金带来了吗?”

“我已经带来了。”老外把一个黑色皮箱给了男青年，男青年打开一看，全是五十元一张的美元钞票，足足有几万元。

“你可以清点一下。”

“不用了，不用了，贵国人是最守信用的。”

“那么，我的货呢?”

“不用着急，我已经把东西存在二楼了，我这就给你提货去，稍等一下。”

“我跟你去吧?”“不用了，我马上就来，噢！对了，让我夫人陪陪您，这样您尽可以放心了吧。”说完，他亲热地拍了拍女青年的肩膀，“你陪一下先生，我去一下房间，马上就来。”

男青年拿着装着美金的皮包走了，他这一去可就再也没回来。

在厚黑怕经看来，利用部分人“不劳而获”的心理去设置陷阱，是世上最难防的诈术之一，因为它具有极大的迷惑性。因此，厚黑怕经提醒世人：行走社会，须步步小心，凡事斟酌再三，趋利避害，以免落入他人预设的陷阱中。



## ◎ 怕经实战：利欲熏心，任人宰割

厚黑怕经认为，一个人如果“想占便宜”或“有求于人”的想法，被别有用心的人看透，他或她就等于把自己的头伸到了别人的案板上，只有任人宰割的份了！

女人的天性似乎就是爱美。而过去穷怕了的日子里，大家为求果腹，哪儿还顾得上美不美，现在社会开放了，女人们聚在一起可以公开谈美、论美、比美了，被人说“美”的人心里乐滋滋，口里说不爱美的，百分之百是口是心非。女士们追求美，倘若适度，自是无可非议，若过了份，到了不顾客观条件的地步，就是离谱了。再加上一个“钱”字，得，十有八九会走到邪路上去。

# 〔第四篇〕

33岁的侯女士，有一个美满的小家庭，丈夫为人正派，儿子聪明活泼，天真可爱，虽不能日进斗金，却也够吃够花。但时间长了，侯女士渐渐感到不满足了，眼见得周围一些并肩生活的女伴一个个成了“款姐”，出来进去，珠光宝气。再看看长相，觉得哪个也不如自己，不禁老大气不份儿：“骚X们，凭的什么，有朝一日姑奶奶一定要超过你们！”

有了如此“雄心壮志”，她开始寻找“机会”，并且努力“创造机会”。也真不负她的一番苦心，一个偶然的机会，经人介绍，她结识了一个生意人李某，其人虽已年逾古稀，但一身名贵的衣服，挥金如土的派头，引起了她的极大兴趣。她以前所未有的“热情”全力款待那位李某，又为他找房子，又要攀干亲，来往中有意无意地摩肩擦背，嗲声嗲气，把个李某撩拨得魂不守舍。

李某看到侯女士的“满腔热情”，他明知其有家室，却仍存了非分之想。只是在外又多了个心眼，顺水推舟地认了“干亲”。而侯女士呢，开始是又想要钱又不想当婊子，想凭借自己的姿色，要迷住这位“财神干爹”，有事没事地常和李老头在一起，经过多日“工作”，终于得到一副金耳环。紧接着李某就提出要带她到外地做一笔“生意”，信誓旦旦的告诉她可以稳赚万把元，回来和她平分。于是，她不顾丈夫的坚决反对，迫不及待地答应了。

到了某地，李老头找了个熟人的家两人住下。侯女士跟着“干爹”这样的还不太熟的老男人一块在外过夜，毕竟还是生活中的第一次，头天夜里没敢睡觉，而那边李老头也着实憋的够呛。第二宿，老头实在忍不住了，不顾深冬的寒气，光着身子摸到侯女士的床边，拉开了她的被子。

“闺女，只要你愿意，这次买卖的钱全是你的。”

就在侯女士犹豫之间，李老头已钻进了她的被窝。就这样，白天老头出去谈买卖，晚上便和“干女儿”共度“良宵”，在他看来，这简直是享不尽的“艳福”了。而侯女士

呢？既然已让“干爹”占了便宜，也就随他去了，想到不久可以到手的“巨款”，心里不时美滋滋的。

转眼十天过去了，据老头说买卖也做完了，她便催着老头回去，以便早日得到钱。老头推脱不过，恋恋不舍地离开了“艳窝”，两人一起回家了。

此后，侯女士天天找李某吵着要钱，老谋深算的李老头嘻皮笑脸地对她说：“可以，只要你天天陪我。”

侯女士一心想着那笔钱，只得答应了老头。可每次老头都说钱没到，只是十元二十元地打发她。侯女士终于明白，自己的发财梦成了肥皂泡，自己把什么都搭进去了，却只成了要小钱的“鸡”。

在厚黑怕经看来，很多人吃亏上当，并不是对手高明，有些骗局的层次充其量也仅仅属于小儿科，然而当它与人们潜在的人性缺陷打照面时，则显得万般灵验。因此，厚黑怕经提醒世人：“无欲则刚”，要提高警惕，不要让对手把准了自己最虚弱的脉搏。

## ■ 厚黑二十怕：弄巧成拙

——聪明形于外，耍点小手段、小心计、小伎俩，偶尔会一两次侥幸成功，但是最终结果却是洋相百出，与初衷大相径庭。

聪明形于外，耍点小手段、小心计、小伎俩，偶尔会一两次侥幸成功，但是最终结果却是洋相百出，与初衷大相径庭。

聪明是人的一种长处，但聪明也会让人傲了心性，致于糊涂。这就是聪明反被聪明误的心理原因。对聪明人来说，是这样。如果你本不聪明，而故作聪明状，哪就更不是滋味了。生活中有这样一些人，聪明形于外，总是自以为聪明而逞能，耍点小手段、小心计、小伎俩，往往是没有看到客观事物的全局，偶尔一两次侥幸成功，最终结果却是洋相百出，与他们的初衷大相径庭，只讨了一些没趣。

## ◎ 怕经实战：东施效颦，被人笑掉大牙

《庄子·天运》曾记载了这样一个故事：美女西施因心口痛而经常按着胸口，皱着眉头。邻居中一个叫东施的丑女子见了，觉得很美，也学着西施的那个样子，结果不但不美，反而更丑得厉害了。使邻里富人见之，坚闭门而不出；贫人见之，挈妻子而去之走。

庄子说这个丑女人“知颦美，而不知颦之所以美”。西施病而益美，这是因为西施本是一个绝色女子，她由于生病而显出的模样，更增添了人们的一种哀怜之意。诚如《红楼梦》里的佳人林黛玉那样，已是一种上流富贵人家子女中的病态美了，设想一个垢面粗腰、光着大脚丫的女人，如果整天装出一幅让人怜香惜玉的情态，不让人笑掉大牙才真叫怪哩。

生活中也有这种自以为聪明，不懂装懂，冒充内行，最后自取其辱的“东施”。

曾有这样一位傻冒儿，他干什么什么不行，可干什么还都想发财。他整天穿着一身崭新的西服，头梳得油光亮，整天价不上班，专门到各处闲逛，一会儿到币市，一会儿到邮市，一会儿又到鸽子市。

有一阵子，他见玩邮票能发财，便琢磨着怎么样倒腾点。可对此却一窍不通，怎么办？按说你可以请教别人嘛！他却不这么想，靠自己的本事，连这点事都办不了，那可真是白活了，他决定自己好好干一场。这天，他闲着没事，便一个人来到了邮市。见几位集邮爱好者正围着一个卖邮票的看，有的还不时问着什么，便也凑了过去。卖邮票的是一个中年人，穿着西服，戴一副金边眼镜，猛一看，绝对像是一个有学问的人，他正不厌其烦的大肆吹嘘他的这些邮票是如何如何好啦，如何如何便宜啦！如何如何有价值啦……这位老兄凑到近前，煞有介事的翻看着那些邮票，中年人对他说：“这位大哥，一看就

知道你是个玩票的内行。你看看，这些邮票怎么样？你肯买，我便宜点卖给你，日后可不知道哪邮票就能价值连城。”

这位说：“这些邮票到还可以，你要多少钱？”中年人说了一个数，他摇摇头。他心里是这么想的，甭管对方说卖多少钱，反正我就说太贵了。于这个必须照着一半剁价儿，他一边摇头，一边说：“太贵，太贵，”随着剁掉了一半的价，对方连连吐舌头。“老兄，你可真够可以的，够黑的。”

他显出一付很内行的样子说：“行不行，答应不答应，答应我就要，不答应这笔买卖就算吹了。”

“好吧！”中年人装作是无奈何似地耸了耸肩，“拿钱吧！这些邮票全归你了。”

他心满意足地把邮票买下后走了。可日后他一打听，敢情这些邮票一点都不值钱，全是大路货，真正价值还不敌他出价的二十分之一呢！

为这个他懊悔了好一阵子。可他这个人就是不长记性，没过多长时间，便又开始改玩钱币了，结果又是同样的结局。

还有一位愣小子，叫黑子。一天，他在一条拥挤的大街上，与一个外地人因为互不让路而发生了口角，互不相让，终于演变成了一场武斗。结果，黑子将那个人打成了重伤，被法院判了大刑。现在，他被关在监狱里，双手抱着头蹲在地上，心里别提多难受。

“不行，不能就这样在这里呆下去，一定要想办法逃出这个鬼地方。”他不安分的心又活动起来了。他相信自己的智慧，他自信有这个能力。他一向十分自负，时常对旁人炫耀自己高人一头的智商。即使今天到了狱中，他也企图凭借着自己的能力和智慧，闯出这个束缚人的鬼地方。

他思考着，该怎样行动，这时他想起了电影《基督山恩仇记》的情节，最后，他作出了一个决定，打算效仿基督山。

首先，他通过努力搞到了一个能铲土的大铁片，把它收藏好，这是一件非常有用的东西。从这一天起，他开始行动了。

白天，有人的时候，他装得像死狗一样地躺在地上，不动声色，让人们以为这个家伙除了吃饭，干活就是睡觉，整个儿是一个废物。晚上，夜深人静，他便像一个幽灵，借着月光，用那个斑斑锈迹的铁片向地下努力挖掘。

黑子埋头卖着他的力气，按照既定的方向不停地往前挖着。终于挖通了，在他的头顶露出一个碗口大的天空。他想也不愿多想地迅速用破铁片扩展着那个洞口。洞口逐渐扩大了，已经扩大到可以容纳一个人出入的大小。他放下了手中的工具，“蹭”的一下，猛力跳出来了。他不知道自己是怎么蹿出洞口的，他已经做好准备，出了洞口，就要像一支离弦的弓箭，急速逃离这块不祥之地。然而，展现在他面前的可不是他所想象的那个自由的天地，当他蹿上地面时，他发现这里原来是监狱长办公的小院。面此时，监狱长，还有几名看守也正在用一种异样的目光观看着这个从地下蹦到地上来的怪物。

俗话说：“风流须是风流种，不会风流莫妄谈。”在厚黑怕经看来，世上的事，有的别人能干成，你就干不成；过去能干成，现在就不行，切不可干出“东施效颦”这样自以为聪明的蠢事。因此，厚黑怕经提醒世人：“己为己来人为人，各是各非各安分”，否则，只能自讨苦吃。

### ◎ 怕经实战：出尔反尔，最终自食其果

厚黑怕经认为，出尔反尔往往是同“贪财”紧密相连的，因为对于某些人来说，孔方兄的确有极大的诱惑力！然而，在厚黑怕经看来，出尔反尔等于自食其言，最终只能失信于人，这种小聪明要不得！

范蠡范大夫离开越王，隐居在陶地，化名为陶朱公，因为会经营，成了富甲一方的大户。他的次子在楚国杀了人，问成死罪。陶朱公为救次子，就用牛车装了几缸黄金，叫三儿子去楚国营救。但是大儿子见了，便嚷嚷着要去。陶朱公不允，大

儿子便说："长子是家中之兄，今二弟有难，不叫我去，偏叫三弟去，是说我不中用？"于是，打算自杀。他的妈妈见此情景，急忙对丈夫说："老二犯罪，让老三去救，未必救得出来；如果让老大去救，未必救不出。如今你不让老大去，他必定愤恨自杀。你说，你是不是老糊涂了。"

陶朱公无奈，就叫老大前去，并写了一封书信，让他带到楚国交庄生其人，并吩咐他："把这些黄金搬进庄生家里之后，不要和他说什么话，回来就是了。"

大儿子起程的时候，另外还带了私蓄几百金。到了楚国，在一个陋巷里拜见了庄生，照父亲的话做了。

庄生对他说："你可以回家了，不要在此逗留。即使你的弟弟出狱了，也不可问及此事！"

可是，陶朱公的大儿子并未照庄生和话去做，而是暗地里留了下来，因急于营救弟弟，又利用自己的私蓄去贿赂另一位贵人。

庄生其人虽然穷居陋巷，然清高自守，自楚王以下的官员都十分尊重他。他这次对陶朱公的礼物，只是暂时留下，是不使故人失望罢了。长子不知这些，以为庄生没什么作用。

庄生去见楚王了，谈起天上发现了灾星，楚国可能有难。楚王素来敬重庄生，听了他的话，说问："你看怎么办呢？"

庄生说："多积阴德就可以了。最简单的办法就是大赦天下！"楚王毫不犹豫地答应了。

那位贵人受了陶朱公子的贿赂，一见楚王采取这种措施，便迅速去告诉陶公子，说："楚王已下大赦令了，你弟弟准会安全出狱！"

长子以为大赦天下了，心痛自己家的黄金，于是再次去拜望庄生。

庄生一见他，惊奇地问："你还没有回去吗？""还没呢？我想等弟弟出狱一同回去，现在听说要大赦天下。故来辞行！"

庄生猜出了他的来意，就对他说："你把这些金子拿回去吧！"陶朱公的长子就非常高兴地把那些黄金拿走了。

庄生很生气，想不到会被人愚弄，于是，再次去见楚王，说："前天说及的灾星事，大王已准备大赦了。但我在外面听到不少闲话，说陶朱公那位大富翁有个儿子，在楚国已问成死罪。用许多金钱贿赂了大臣，把这次大赦，说成是专为那位大富翁的儿子，并不是造福百姓！"

"岂有此理！"楚王愤然说，"寡人的命令会随人指点吗？"于是，立即下令把陶朱公的次于先斩首，然后再行大赦令。

所有的罪犯欢天喜地的出狱了，只有陶朱公的儿子被抬出来的是尸体。长子领了弟弟的尸体回家安葬。一家人号啕大哭，只有陶朱公不动容。妻子问他原故，他说："长子一去，我猜定老二死定了。这并不是由于他不爱弟弟，而是他会弄巧成拙。他从小就跟着我，受尽苦难，对每一个钱的来历，知道得非常详细，舍不得花钱。而老二一出世就丰衣足食，不知道钱的来历，故能舍财。我要老二去，就是他看不起钱，会完成任务；长子却不能，所以才有今日的后果。"

在厚黑怕经看来，出尔反尔是一种典型的无德无义之行径，是小人之举。为着自己的一己之利，违背了自己的信诺，放弃了良知与公德，自以为得了天大的便宜，孰不知这是在冒天下之大不韪，是在与天下人为敌。因此。厚黑怕经提醒世人：为了小利而出尔反尔，等于是给自己贴上了不仁不义的标签。

### ◎ 怕经实战：不择手段，玷污自身人格

厚黑怕经认为，如果仅仅是耍些小伎俩、小手段，可能造成的后果还有救；如果为了达到一定的目的，而不择手段，就自作孽不可活了，换来的只能是人格丧失。

重男轻女、养儿防老的旧观念，如今在一些地方，仍根深

蒂固。往往，有些人为了生个儿子，想出种种邪门歪道的主意来。这其中，有的如愿以偿，得了个儿子，有的则未必那么有“福气”，生了一群，仍无儿子，更有的，为了要个儿子丢了性命、丢了人格。

周某三代单传，早早就娶了妻，盼望早得贵子，续接香火。不料，妻子十月怀胎，却生了个女孩儿。周某非常失望，他传宗思想太顽固了，非要要个儿子不可，不信自己有不了儿子。国家实行计划生育政策，二胎指标轻易不能给。周某急得抓耳挠腮，想不出个好法子。

就在他苦于无法的时候，妻子又怀孕了。找人号脉，说是男孩儿。两口子喜上眉梢，又愁到心里。如果怀二胎的事儿传扬出去，单位里非让“做”了，那可毁了自己的儿子了。

两口子合计来，合计去，忽然想到了假离婚……可妻子说：“离了婚，我生下孩子，别人也会说是你的。要是非不让我生下来，怎么办呢？”

周某想了想，说：“有了！咱们从征婚广告中找个老实点儿的人，你假装应征，等生了儿子，再回来，大不了，多给他几个钱呗！”在厚黑怕经看来，周某的想法就超出了小伎俩的范围，已经是在不择手段了。

于是，两人找关系，终于办了离婚手续。妻拿着一份登有征婚广告的报纸，按两人挑定的“对象”，找到了在远方一个小镇采石场做工的于某。

于某已三十有二，虽因采石致富，盖了两层小楼，腰缠巨款，却因左眼斜视，尚未寻到一房妻室。经人点拨，他在报上登了一则征婚启事，谁知，一个亭亭玉立的美姑娘自天而降，手执启事找他来了。

于某喜不自禁，慌忙把姑娘让进自己的单身宿舍。两人攀谈起来，越谈越投缘，越谈越有意，越谈越亲热，不知不觉，已是凌晨三点了。这位姑娘猛地“想”起该去找地方住宿了。于某说：“你看都几点了，早关门了。你若不嫌我这单身宿舍

脏乱，就在床上委屈一夜，我就睡在沙发上吧。”

于某在黑暗中见这位姑娘脱去衣服，躺在床上，于某欲火难熬，起身向床边走去，一把抱住姑娘，喘息着说：“我受不了了……”姑娘并没有推脱，二人如干柴烈火般滚作一团……

第二天，这位姑娘说要回去办手续，一周后再来完婚。七天之后，这位姑娘果真来了，办了停薪留职手续，打扮齐齐整整，来到于某的小楼前。于某的亲朋好友见了，称羡不已，更把于某乐得找不着北了。

一天，某女告诉他：“我有了。”于某更是喜不自胜，轻轻把妻子放在床上，吻着她，说：“从今往后，你给我好好保养，什么活儿也不许你干！”中年得妻，又要喜得后代，于某欢喜雀跃，把一切家务活儿都揽在自己身上。

算算还有两个月，妻子就要临盆，可是，不料妻子忽感腹痛，连忙送进医院，生下一个胖小子。于某疑惑：“这小子怎么来得这么快？还不到日子呢！”

该女娇嚷道：“你这个傻子，还不兴人家早产。”于某也不再多想，待母子俩更是好上加好，百般疼爱，百般奉养。

假如就这样下去，也许就不会酿出悲剧了。然而，在邻县的丈夫周某还在等她抱回自己的儿子来呢，天天来信催促。某女见于某待自己那么好，实在不忍心伤害他，但纸里终究包不住火。儿子满月那天，她还是提出了离婚。

于某晕了，傻了。这是怎么回事？待他迷迷糊糊地听完她说出的原委后，于某晕头转向走出家门。他越想越气，“我于某堂堂正正的男子汉，受这口窝囊气！我还有什么脸面活在这世上？你不跟我，你丢我的人，你也不得好死！”

于是，他自奔工地炸药库，从熟睡的保管员身上偷拿了钥匙，搬着一大包炸药，跌跌撞撞地冲回自家的小楼。小楼上，母子俩都已睡着。两眼血红的于某燃了炸药……一声巨响，划破了夜空，将他们三人，连同两层小楼，端上了天空。

# 〔第四篇〕

在厚黑怕经看来，不择手段地为非作歹，这种人的下场必定是非常悲惨的。他们坏事做尽，忘乎所以，从不去想受害者的感受，报复和惩罚来自何时何地何方何人，他们无法预料。这就决定了他们的结局注定是丑剧、闹剧和惨剧。因此，厚黑怕经提醒世人：跳得越高，摔得越重；作恶越大，下场越惨！

## ◎ 怕经实战：操之过急，丢了到嘴肥肉

厚黑怕经提醒人们，对于有一些早晚属于你的东西，也不要操之过急，否则，“煮熟的鸭子也有可能飞掉”。

在东北某地曾发生过一个真实而又荒唐的故事。

每逢清明这天，某工厂工人刘刚的母亲玉凤，都端着两碗饭和那精心烹调的四盘精美炒菜供到她去世的丈夫的遗像面前。

今年4月5日清明节晚上，玉凤送走了上夜班的儿子后，就早早地上床休息了，近午夜时分，玉凤被一阵凉风吹醒，她突然看见从门口飘来一团团白色的烟雾，烟雾里裹着一个白色的身影。只见那个身影低沉地说道：“玉凤，你不要害怕，我是你丈夫，是来看看你的。”

玉凤赶紧从床上坐起来。那低沉的声音又说：

“玉凤，不要过来，否则，你的阳气会冲跨了我。”

这正是丈夫那熟悉的语调！玉凤是相信鬼神的人，她经常烧香拜佛，看到眼前的情景，她真想去拥抱那日夜思念的丈夫。那个“幽灵”用亲切的口吻继续说道：

“我想知道，我埋藏的财产是否还在老地方，儿子快结婚了。应该用上了。”

玉凤说：

“你放心吧！你留下的财产还在床底下的砖洞儿里放着呢！我会把它用到正当地方的！”

“嗯！你多保重，我得走了。”

随着一团烟雾，那人影不见了。玉凤惊奇得一宿没有睡觉，第二天一亮，就起来到挂摊算命去了。中午时分，玉凤回到家里，脸上笑模笑样，看来真是丈夫的亡灵回来了。她也确实想看看床下的财宝还在不在，当她撬开方砖后，大吃一惊，瓷罐里面的金银珠宝竟已荡然无存，她一声都没出就昏过去了。不知过了多久，玉凤被儿子刘刚唤醒。她告诉了孩子昨晚发生的怪事，还说想去报案。刘刚拦住母亲说：

“妈妈，这笔钱也许是父亲拿去了。还是不要报案，等明天再说吧。”

夜幕降临了，刘刚上夜班走后，屋里只剩下玉凤与灵台上燃烧着的蜡烛。这时，门又悄然无声地开了，一股白色烟雾从门外飘来，将那幽暗的烛光吹灭。借着月光，玉凤又看见了被雾气缠绕着的人影，还是那熟悉的声音，只听来人说道：

“玉凤，咱们的财产被我拿去了，是为了给你买十年的寿禄。记住不要报官，不然你会损寿的。”

正当人影向外移动时，从床下突然跃出一个公安战士来，他大喝一声：“举起手来！”手电筒光中映出一把乌黑的手枪，枪口指向了那团白雾中的人影。

只见那“幽灵”扑通一声跪倒在地，口里喊着：“妈妈，我是刘刚啊，别开枪！”

原来，刘刚好不容易追上了一个女朋友，那姑娘提出了若干条交朋友的条件，以及若干条结婚时必须添制的“硬件”要求。而刘刚参加工作没多久，请姑娘吃饭、跳舞，财政开支就已捉襟见肘，看着姑娘如花一样的笑脸，似柳一样的身姿，他冥思苦想着，如何才能弄到钱。偷、抢、骗不敢，向娘要，娘不应。他爹死前是个商人，肯定是留下钱了，怎样才能弄到手呢？忽然他想起了电影《王子复仇记》，于是灵机一动，导演了这样一幕“幽灵”戏。

俗话说：“心急吃不了热豆腐。”这位刘刚想从母亲身上坑钱，心不可谓不黑，他如果懂得厚黑怕经，一定不会干这种

蠢事，正如他母亲所说的，“傻孩子啊！这钱本来就是你的，你急什么呀！”因此，厚黑怕经提醒世人：只能懂得忍耐的人，才能品尝出收获的滋味和体会到成功的喜悦。

## ■ 厚黑二十一怕：铤而走险

——越是聪明的人，越可能对自己的形势作出错误判断，越可能对自己的能力作出过高的评估，越可能存在着侥幸的心理。

越是聪明的人，越可能对自己的形势作出错误判断，越可能对自己的能力作出过高的评估，越可能存在着侥幸的心理。

厚黑怕经认为，人要生存就必须适应社会环境，而要与社会环境相适应就必须遵循一定的行为规则。自以为聪明的人，会对自己的形势作出错误的判断，会对自己的能力作出过高的评估，以为自己可以违背人们共同遵守的规范而侥幸不会受到惩罚，这就是铤而走险的思想基础。对于懂得厚黑怕经的人来说，他们无论如何厌恶这套行为规则，都必须迁就它，甚至要维护它，如有人敢于违背，还要大张旗鼓地去讨伐，以显示自己的正义性。

# 〔第四篇〕

## ◎ 怕经实战：再狡猾的狐狸，也逃不过猎人的眼睛

有一条古训说："多行不义必自毙。"还有一条民谚说："再狡猾的狐狸，也躲不过好猎人的眼睛。"可有人却不信这套，一定要反其道而行之，那么最终必将坠入深渊。所以厚黑怕经提醒世人：切不可心存侥幸，铤而走险。

在一座北方的大城市里发生了一起重大的珠宝盗窃案。一天晚上大约七点多钟，有人从市首饰分公司旅游服务部仓库盗走了数以千计的珍珠、玛瑙、翡翠、项链等贵重物品。

大约晚八点钟，该公司一名工作人员上完厕所，顺道经过服务部仓库，发现仓库的门是开着的，门口还放着一辆陌生的自行车，便产生一种好奇心。他走到仓库门口，朝里头望了望，这时他才发现，仓库值班员老孙头被五花大绑地捆在一把木椅上，这时，人已昏了过去，嘴里被塞了一块旧毛巾。老孙头醒过来后就说："快，快，有人，有人盗宝……"

接到报案后，分局刑警队的刑警们马上赶到了现场。只见仓库的地面上到处散落着许多珠宝。刑警们虽带来了警犬，可警犬对此也无可奈何。因为仓库内的物品码放时间较长，警犬已无法依据嗅觉进行追踪。这个案犯绝对是个惯犯和老手，在现场，几乎没有留下一个纽扣或一个脚印，甚至连一丝头发也没有留下。

刑警们把目光停在了仓库门口那辆可疑而又陌生的自行车上。这简直是"天外之物"。经查，此车系二八凤凰男车，车闸和车铃都很灵，可没有车牌和车锁，刑警们问遍了公司上下所有员工，都说车不是自己的，也不认识这辆车到底是谁的。刑警们可以肯定，这辆车是案犯作案时留下的。

刑警们听取了老孙头的陈述：

"大概是晚上七点半钟吧，新闻联播节目刚完，我独自一人在仓库里看电视，当时我多喝了点儿，有点醉，一边看电

视，一边犯困，忽然一个人推门闯了进来，还带着一股凉风，大冬天的，这个人戴着黑面纱，简直就像小说里描写的大盗形象。这个人两步就窜到了我的跟前，他用一把改锥猛地顶住了我的喉咙，还没等我反应过来，那人便把一块旧毛巾狠劲儿塞到了我的嘴里。那人又用一根绳子绑住了我的身体，并把我打昏了过去，以后的事情就不知道了。我也没有看清那家伙长什么样。”

刑警们回去以后，立即展开侦破工作。第二天，首饰分公司打了个电话，向刑警队长梁峰透露了一个极其重要的线索，半个月前，新疆乌鲁木齐市某艺术品公司，曾向该公司预订了一大批货，此案发生以后，经过有关人员连夜紧急查核，意外地发现，仓库里被盗走的那一大批价值昂贵的珠宝，基本上就是那个公司订下的那批货物。

梁峰又急忙赶回首饰分公司旅游服务部，经过查询，在服务部会计室，他发现了一顶灰色平顶鸭舌帽。帽子上已经有了灰尘，经过有关人员的证实，这顶帽子正是新疆乌鲁木齐市那个艺术品公司的采购员张某的。于是，梁峰拨通了乌市的长途电话。

但是，乌市张某回答：“那是我的帽子，是我走时丢下的。谢谢你们帮助我找到了它。现在请你们帮忙妥为保管，将来一定有来京取帽的人，谢谢你！”

张某和另一位同行的采购员早已于十天以前就返回了乌鲁木齐，他们是不可能在此间作案的。梁峰排除了他们作案的可能。从交通方便，易于销售方面分析，他认为案犯极有可能去广州销售赃物。

于是，刑警们开始大规模地排查。找了一店又一店，查了一家又一家。功夫不负有心人，在翠华公司，他们听到了一个着实令人振奋的消息，翠华公司经理告诉他：“前几天，去了一趟广州，碰见了一个北京老乡，他叫何宁，是北京某服装商店的经理，听他说，在广州一家宾馆里见到了一个北京人，这

个人叫于强，他说于强手底下有一批珠宝……”

梁峰马上直奔某服装商店，找到服装店经理何宁。何宁说：

“是的，在广州某旅馆，我遇见了这个叫于强的人。他是个无业青年，这个人文质彬彬的，长得还挺秀气，看那样儿挺像个和善的人，真看不出是个走南闯北江湖上的汉子。那天晚上，他从床底下拿出一个黑箱子，打开一看，全是项链什么的，还有珍珠、翡翠。不瞒你说，我头一眼看见这些东西眼睛都直了，我想问问他这些东西是从哪里弄来的！但干我们这一行的，一看就知道，这些东西对于于强来说，一定不是好来的，我问他来路，他也不肯告诉我，我也就没多问。后来，他问我能不能买点儿，帮助代销也成，如果这件事办成了，可以按二八分成……”

又经过一段时间紧张周密的侦察与走访，刑警终于搞清了于强的一些情况，特别是查访到，近日于强行动极其诡秘，他几次以一般顾客的身份，进出王府井、前门、民族文化宫等珍珠古玩门市部和售货台，仔细品看那些五光十色的珠宝。先探路子后行动，这是一切惯犯的必由之路。

同时，公安局又得到一个重要信息，于强已经买了飞往广州的飞机票。看来时间不能再耽误了，刑警们立即向局领导作了汇报，以最快速度将猎物缉拿归案。

再说于强，自从打昏值班员，从仓库里窃得大量贵重物品以后，便终日躺在床上做起了发财之梦。他想的不错，此物不可在北京抛出，那样太危险，一定要把东西甩在广州。于是，他先静观事态发展，然后想办法去广州，将近一个月的时间过去了，他感到时机已经基本成熟，便开始买去广州的飞机票。现在飞机票已经买好了，是明天下午的班机，只要耐心地等上十几个小时，便可踏上南去的飞机了，这样，便算是大功告成了。

这天夜里，他和女友在床上欢快一阵之后，便盘算着以后

的日子该怎么过，还没想好呢，刑警们便冲了进来。

这位于强长得面目清秀，很难把他同那个盗窃犯联系在一起。他自己也承认，“正是靠着自己的这点外表，我蒙骗了一些善良的人，他们看我长得文质彬彬的，简直像个正人君子，便放松了对我的戒备，我于是乘隙而入。靠着这些，我在北京等地已作案多起，我是一个名副其实的惯犯。我以为靠着这些最终可以发大财，可没想到最终却走进了监狱，真是罪有应得。”

在厚黑怕经看来，认为自己聪明，手段高超，做了坏事也不会受到罚惩，这是一种典型的自欺欺人的心理。这种心理危害极大，它最容易迷惑麻痹人们的心性，泯灭良知，进而走向思维的误区，过失、失误以至罪恶都由此而生。因此，厚黑怕经提醒世人：以小聪明掩盖大的过错，只能是掩耳盗铃，欲盖弥彰。

### ◎ 怕经实战：君子爱财，取之有道



人做事之前，都会出自本能地进行一下风险评估，如果风险太大，得不偿失，往往都会止步不前。那么，为什么还会有人铤而走险呢？问题就出在他们鬼迷心窍，利欲蒙了双眼。所以，厚黑怕经认为，只要抱着“君子爱财，取之有道”的心理，就不会犯“铤而走险”式的蠢事！应该看到，“君子爱财，取之有道”这句俗语，是人生经验和教训换来的。

一位农村青年叫洲，年初从江苏来京打工，干了三个多月的临时工，因为干活太懒丢了饭碗，一直闲着没事。前些日子，他来到崇文门一个非法劳务市场，想碰碰自己的运气。结果他被一名中年男子看上了，中年男子走到他跟前，拍拍他的肩对他说：“小伙子，想挣钱，跟我走！”

于是，他跟着那中年人几经周转，来到一个小院门前停下了。中年男子开了门，带他进去。进了屋，洲看见这里堆满了

各种图书和杂志，花花绿绿，令人眼花缭乱。再看那封面上，形态各异赤身裸体男男女女的形象映入眼帘。凭感觉他知道，这是一些地下淫秽书刊。

中年男子好像看出了他的心思："我们不会白天出去卖的，晚上拿出去卖，是不会出事的。""我怕，要是让人抓住怎么办？""不会的，晚上没警察，再说，我们又不摆在明处卖。这可是干一天就拿一张大团结啊！"诱惑实在太大了，他一咬牙一跺脚，干吧！

从此，每当夜幕降临，洲便按照中年男子的安排，带上装有那些图书和杂志的大书包，在一条条灯光昏暗的胡同里，在一条条喧闹繁华的街头马路边，寻找着对象，推销着那些色情书刊。开头一两天，还算顺利，该卖的都卖出去了。中年男子也不食言，每次都从所赚的钱中抽出一张大团结给他，在销售顺利时，偶尔还多加一张给他。

终于有一天，一个同乡发现了他的秘密，出于好意，那个同乡极力劝阻他不要再干这种生意，说这种生意干下去迟早要把自己毁了。那个同乡还拿出几份报纸给他看，他一看，顿时傻眼了，因为那上面登着几则贩卖色情书刊受到法律严厉制裁的典型案例。联想到自己目前所干的事，他吓出了一身冷汗，自己所干的事已经触犯了法律，如果事情一旦败露，那么后果不堪设想，他吓坏了，越想越害怕，他动摇了。

于是，他又找到中年男子，告诉他自己不打算干了，中年男子听后，大怒，瞪着两个包子眼冲他吼起来。他又辩解了几句，中年男子上来就是一阵拳打脚踢，直打得他满地打滚，连声求饶，答应继续跟他干，他才罢了手。

结果，终于有一天，他在贩卖色情书刊过程中，被巡逻的警察抓了个正着。

在厚黑怕经看来，想挣钱本身并无可厚非，人嘛！谁不想一步一步往高处走，可是，厚黑怕经提醒世人："挣钱要挣老实钱，贪利忘义终成怨。"

## ◎ 怕经实战：敢玩火者，必遭自焚

厚黑怕经认为，侥幸心理最害人，它使人失去戒惧之心，使人敢于以身试法。

金融部门有极少数“钱耗子”为个人捞油水、发大财，竟然知法犯法，置党纪国法于不顾，互相勾结，变换手段，挪用公款，收取贿赂，搅乱金融秩序，挖国家墙角。

前不久，南方某市就逮捕了一批这样敢玩火的“钱耗子”，其手段、丑行、数额均令人震惊。

“钱耗子”之一尹某，是A公司财务科资金员，负责保管转账支票。“钱耗子”之二易某，是M银行外汇部信贷员。“钱耗子”之三何某，停薪留职在家，专为银行跑存款。“钱耗子”之四朱某，B公司财务部长。“钱耗子”之五吴某，B公司财务部副部长。

身为国家金融干部、共产党员、大学毕业的易某，深知国家金融纪律，却知法犯法，铤而走险，与其他几只“钱耗子”互相勾结，鲸吞高额利息差。易某将尹某从A公司转出的300万元，存到某信用社，打通关系的人是何某。这笔钱，在半年，银行利率是月息9.3‰。易某却告诉尹某为7.5‰。尹某也想从中渔利，便提出5.4‰。这一压又压，就形成了3.9‰的利息差。

时隔一天，何某就把70200元钱给易某送来。易某自留32500元，余下的分给尹某和何某。不料，A公司的会计员在与银行对账时，发现本公司有300万资金已转到与公司毫无业务关系的某信用社的账上了，立即报告了公司主管财务的总会计师。总会计师跟主管转账支票的尹某曾提到过，把300万元转到支行的事，怎么转到信用社去了？

总会计师追问尹某，让他立即把300万交出来。尹某只好交出了存款单。总会计师要求把存款提前支取出来，他怕有什

么闪失。公司要提款，尹某急忙找易某。易某又找何某。何某找信用社。谁知信用社把那300万元以“高息”贷了出去。

易某找B公司的朱某和吴某，希望他们能划出一笔资金到信用社，把A公司的300万元“顶”出来，并告诉朱某、吴某，这样可使他俩发笔大财。

就这样，经过一番讨价还价，B公司的这笔钱“顶”出了A公司的钱，A公司就不再追查了。而中间人易某又捞了一笔大钱，朱某、吴某的腰包当然也以“万”计地有了大宗进项。

300万顶300万，一进一出，把国家银行的公款“顶”跑了78150元。朱某、吴某从中得到18000元，朱某尝到了甜头，定板又划出1000万元，由易某通过何某转存入某区支行。他们用B公司的转账支票，从M银行偷偷将B公司的1000万元存款划出，存到某区支行。区支行又将这笔钱以更高的利息贷给一个石油公司，石油公司预付“手续费”40多万元。

其后，尹某又将A公司500万元存款以高息也存入那个区支行，私吞“手续费”8.4万元。易某、何某又伙同C公司的资金科长将刚贷到手的300万元，以高息挪存到某信用联社，捞回“手续费”8.64万元。随后，易某等人又连续3次作案，挪用公款1800万元，吞进“手续费”60余万元。

仅仅两个半月的时间，这几只“硕鼠”就挪用公款2400万元，鲸吞“利息差”73.2万多元。然而，正在他们自以为得计，紧锣密鼓地筹划新的阴谋，并自鸣得意之时，他们的事情败露了。

在厚黑怕经看来，敢于铤而走险者，所做之事对他来说充满了极大的诱惑，他已经到了为之发狂的地步。人一旦发狂，再高的智商也会成为一名傻子。因此，厚黑怕经提醒世人：再大的利益也不值得为之出卖灵魂、放弃人格或触犯法律。

## ■ 厚黑二十二怕：害人害己

常言道："多个朋友多条路，少个仇人少堵墙"，"狗急了也跳墙"。因此，事不能做得太绝，不能伤天害理，要记住，把别人逼入死胡同，自己也进了死胡同。



事情的变化是复杂的，当我们把对手逼进一个死胡同时，首先也得考虑，我们自己同时也进入了这个死胡同，因此，不要把事情作得太绝，要给自己留有余地。在厚黑怕经看来，上天是公平的，一心想要害别人，其实就是在害自己，因为可能会一时得逞，但是总有一天会得到报应，这一点是可以肯定的！

### ◎ 怕经实战：天作孽尤可恕，自作孽不可活

孔老夫子曾提出的一项生活准则："己所不欲，勿施于人。"可是现实世界上能够推己及人、反躬自省的人简直是太少了，小到个人为呈一己之私，机关算尽，坑害别人；大到某

些国家的强权政治，高举着大棒，到处威胁制裁报复。其实国家与个人都是相同的，只有反省自己，为对方考虑些，才能创造出和谐的人际关系和良好的国家关系。

唐朝天授年间，有人告发周兴谋反，皇帝武则天命令来俊臣负责审讯此案。开始，周兴并不知道自己被告发，正和来俊臣一起喝酒。席间来俊臣摆出了求教的姿态对周兴说："囚犯大多不招供，怎么对付他？"周兴说："这很容易，把犯人投入大瓮，再把烧旺的炭放在瓮的周围，还有什么人不招供的？"

于是，来俊臣就吩咐手下人取来大瓮，又把炭火烧得很旺，慢斯条理地对周兴说："皇上下命令审讯你，请你进入瓮中尝试尝试吧？"周兴吓得冷汗直冒，连忙叩头认罪。皇帝武则天下令诛杀了周兴的同党并将他发配到岭南，结果因这个酷吏害人太多去岭南的途中就被仇人杀死。

在厚黑怕经看来，像周兴这样的酷吏，只知道自己严酷刑罚的效用，而不考虑对别人造成的巨大痛苦。不自觉播下了与人为恶的种子，最后只能招至报复而灭亡。

厚黑教主李宗吾在发明怕经的过程中，发现人如果聪明到了极端，就会自以为是。这也就是为什么许多聪明的人往往都喜欢自以为是。这种自以为是发生在普通人身上，还问题不大，如果发生了位高权重的人身上，后果尤其可怕，他们犯起傻来，连挽回的余地都没有。

春秋时期，东周诸侯并起，各霸一方。齐国君位更替，齐襄公即位。齐襄公有两个同父异母的姊妹，都长得很美，一个叫宣姜，嫁给了卫宣公，一个叫文姜，长得更漂亮，从小兄妹俩亲昵无忌，逐步勾搭成奸。后来文姜嫁给了鲁桓公。

公元前 694 年，鲁桓公要去齐国访问，文姜听说了，便一再要求陪鲁桓公一块前往。鲁国的大臣们认为不妥，向桓公进谏："女子出嫁后，父母在堂，可以归宁。现在夫人的父母都已去世，归宁探兄，实属非礼。"但鲁桓公溺爱文姜，在文姜

一再缠磨下还是答应了。同车走到陈水，齐襄公已在等候，相见十分欢畅。随即共同来到齐国首都临淄，盛宴接待。同时齐襄公派宫女把文姜接到宫中，说是文姜公主多年未回，宫中嫔妃，十分想念。实际上齐襄公早准备了密室，把文姜接入，两人重叙旧情，寻欢作乐。第二天日上三竿，还没出来。鲁桓公心疑，派人去探听，回来报告说：宫内很少嫔妃，也没见他们兄妹。鲁桓公心中明白，气得七窍生烟。不久，文姜出来后，鲁桓公与她发生了激烈的争执。

鲁桓公身在齐国，而且齐国又是鲁国的一相邻的大国，他不敢过分发作，只能含恨在心。齐襄公也自知理亏，心中有鬼，还不知事态如何，便派心腹去打听。齐襄公知到事已至此，后果不妙，一则鲁桓公会怀恨报复，二则宣扬起来，自己声誉扫地，而且文姜难保，更难欢聚了。怎么办？自以为是的齐襄公打算斩草除根。

鲁桓公也怕夜长梦多，于是派人来辞行，齐襄公认为机不可失，便马上召来心腹大力士公子彭生，经过二人密谋，制定了一个恶毒的计划。齐襄公装得十分亲热，一再邀妹夫鲁桓公到附近牛山一游，同时为鲁桓公夫妇饯行送别。鲁桓公勉强应命。宴席上，各国大臣纷纷向鲁桓公敬酒，桓公不觉喝得酩酊大醉。齐襄公马上让公子彭生扶桓公上车回宾馆，上车后，桓公已经醉得不省人事，彭生便顺手把他面朝下放平，等到走出牛山不远，彭生就用腿压到桓公背上，再用双手猛拉桓公两臂。彭生力大无比，只听一声惨叫，桓公臂肋折裂，血流满车而死。车到宾馆，彭生报告说：鲁桓公饮酒过度，途中突然死亡。齐襄公听后，大哭不止，命人厚殓入棺，并马上向鲁国报丧。

齐襄公自以为得计，可是这种事，纸里包不住火，鲁国满朝文武，义愤填膺。但是国力贫弱，深知不是齐国对手，真打起来，很可能一败涂地，且丧国威。于是只好暂忍，仅提出要查找凶手，加以严惩，以平民愤。

齐襄公深感，到此地步，如果彻底得罪了鲁国，自己身为一国之尊，丧伦通奸，害死妹夫的内幕会被鲁国宣扬出去，会引起天下公愤。不如先杀了彭生，暂时稳住鲁国再说。于是，立刻叫来彭生，当众怒叱："鲁侯酒醉，不小心服侍，致鲁侯暴亡，罪该万死！"遂命左右将彭生拉出去斩首。彭生想到自己为齐侯卖命，今日却成了替罪羊，于是大喊："齐侯淫妹又杀其夫，今委罪于我，天理难容！死后必为厉鬼，要你偿命！"众人听了，各处传扬，无不痛恨齐襄公。

再说文姜，自从夫君鲁桓公被害，处境也十分尴尬。鲁桓公死后，他的儿子即位，即鲁庄公，派人去接生母文姜。文姜虽不愿离开齐襄公，但碍于国理人情，势不能久留齐国。但是如果回到鲁国自己恶名在外，又有何面目？而且还会给儿子庄公带来难堪。所以想来想去，当车驾行到齐、鲁两国边境时，便坚决表示，此地不齐不鲁，正是我家！结果落得个不鲁不齐的下场。

齐襄公干这些伤天害理的丑事之后，便想如何压服人心。于是又接连向周围诸侯国动武，而且得罪了周庄王。事后他怕周庄王出兵报复，便派遣大夫连称和管至父带兵戍守葵丘。因为危机四伏，边防难守，他们请求齐襄公给个期限。当时襄公正在吃瓜，便顺口答复：明年吃瓜时叫人接替你们。可是到了第二年七月瓜熟时，却不见动静，连称就派人去打听，结果回报说：主公带文姜外出游玩，已经一个月了，还没回来。连称气得大骂："昏君正式娶了我的叔伯妹妹，他丢下不理，却勾搭文姜出游，又言而无信，干脆反了吧！"管至父说："先别着急，也许他忘了，再去问问看。"于是派人带瓜前去。齐襄公一见，知道他们是在故意讥讽，便抓起瓜来，朝来人头上砸去，使来人满脸开花，并怒叱道："一切由我做主，回去告诉他们，等明年瓜熟再说。"连称和管至父便联合被齐襄公排挤的叔伯兄弟公孙无知，通过宫内连称的妹妹连妃，密报襄公行踪。得知襄公坠马伤脚，便乘机进后人宫，将齐襄公乱刀分

身。

在厚黑怕经看来，芸芸众生中，自以为精明的人并不在少数，也正因为其太精明，才一点亏都不肯吃，所以总是算计别人，也总是怕被别人算计。对于一些不值一提的小事，这种人会记一辈子，或许别人认为那样的事无非小事一桩，根本早就忘记了，他们还是耿耿于怀，他们总认为天下都是与自己一样的坏人，也正是如此，他们陷害别人，也会感到天经地义。其实“害人即是害己，惠人即是惠己。”因此，厚黑怕经提醒世人：在行使厚黑之时，一定要心存“怕”字。

◎ 怕经实战：螳螂捕蝉，黄雀在后

螳螂捕蝉，黄雀在后，典出《庄子·山木》中的一则寓言。意思是说：蝉儿不知，有一螳螂，正伺机捕蝉；螳螂捕猎在即，心中快意；螳螂不知，一个黄雀却在其后，正要吃它；又不知，有一孩童正引弓将弹。鸣蝉、螳螂、黄雀，他们都忘乎在自己的眼前利益中，不知自己身后，大难即将来临矣。这个故事被广为传诵，以警示眼光短浅、没有深谋远虑者。

赤壁之战后，曹操大军败逃北方，留下曹仁据守南郡，周瑜欲乘胜袭取南郡。曹仁先分兵于夷陵，与南郡互相照应。周瑜几番损兵折将，均未能攻破城池。后周瑜强攻夷陵，得手后进兵南郡。南郡守兵出城迎战，被周瑜打得大败。周瑜领兵冲入城内，结果却是一个陷阱，守军矢石俱发，周瑜狼狈逃走，自己左肋也受了重伤。曹仁大胜，派人连续几天阵前辱骂挑战，周瑜使出一计：假装应战，故意于马上发怒大叫吐血，倒下地来。慌乱中被拥着退兵，然后叫士兵传言自己已死。曹仁被眼前胜利冲昏了头脑，在当天夜里去劫周瑜的营，结果中了埋伏。

正当周瑜与曹仁斗得不可开交时，诸葛亮却隔岸观火，暗中计取了南郡，捉到了曹仁掌管兵符的将官。诸葛亮用曹仁的

兵符，诈调荆州守城兵马前来救曹仁，张飞趁机袭取了荆州；诸葛亮又让关羽带兵符到襄阳，诈称曹仁求救，守城军士不知是计，关羽没费吹灰之力又乘机拿下了襄阳。

因此，厚黑怕经提醒世人：在你向对方下手时，千万不要忘了看看自己背后是否有人在窥视，否则必遭人算计。现实生活中，这种例子不胜枚举。

一天晚上，张某闲着没事儿，便来到了一家卡拉 OK 歌舞厅。他在一个沙发座上坐下来，要了一杯啤酒，边饮边打量舞厅里的每一个人。旁边坐着一位小姐，侧着身子看他，他无意中也看了她一眼，她便显得又不自然，他放下啤酒杯，走过去，向那个女人发出邀请。

他们双双走进舞池，在乐曲声中迈开了舞步，一曲终了，他们又坐回原处。他给那位小姐要了一杯桔子水，两个人海阔天空地聊了起来，从纽约的夜总会到巴黎的花花世界，从香港的霓虹灯到东京的歌舞厅。在不停的交谈中，双方都向对方投去了含情脉脉的目光。他们居然像一对恋人，根本就不像刚认识才一小时的陌生人。

在谈到香港的时候，张某对那小姐说："我前些天刚刚从香港回来，我有一个叔叔，在一家香港大公司当经理，家有万贯，什么洋房、汽车这些都统统不在话下。我叔叔说了，以后也叫我到香港去，给我一家商店叫我经营。到了那个时候，我的生活水平可就不是现在这个模样了。"

其实，在张某向那位小姐大侃特侃的时候，他自己心里最明白，他谈的这些纯属子虚乌有。他哪里有什么叔叔呀！更没有什么叔叔在香港。这时，小姐对他说，"你看，你能不能帮我一个忙。""谈什么帮忙，有话尽管讲。""我现在特别想弄点港币，你看，既然你有这个路子，我当然就要求你给帮忙吗？"说着她从自己的脖颈上摘下一条金光闪闪的项链，"你看，这条项链是我花一千多元买的，如果要把它换成港币，得换多少？你可不要蒙我哟！"

张某接过项链，仔细打量，其实他对此是一窍不通，可又不能说不懂，还得装出像个行家的样子，“你这条项链嘛！是可以换一点港币的，但换不了多少钱呀！这样嘛！谁让咱们已经是朋友了呢！我可以帮你说一说，尽量给你多换点，怎么样？如果你信任我，这条项链就暂时搁在我这里。”

小姐对张某还真是百分之百的信任，居然把这么贵重的东西就这样轻易地交给了他。张某心里一阵狂喜，他们分手了，他把金项链自己留了起来，又另花人民币从别人那里换来了港币，交到了小姐的手里。小姐拿过一任崭新的港币，连数都没数就塞进了口袋。这小子心里可美了：傻丫头，连把你给卖了自己还不知道呢！几百元港币换了一条上千元的项链，这好事上那找去。现在，我们该拜拜了，“小姐，明天我要出趟差，大概需要一个月左右才能回来，等回来以后，我们再在这里相聚，好吗？”

张某和那小姐分手后，他把那条金项链又拿了出来。他要用这条金项链重新换回更多的港币。他找到原先给他换港币的那个朋友，请他帮忙出手。谁知，那个朋友接过项链看了看，竟对他说，这条金项链是假的，只值几块钱。

俗话说：“天外有天，人外有人。”在厚黑怕经看来，权诈之术无所不在，比你道行高的大有人在，准备骗人的，想想可能的后果。因此，厚黑怕经提醒世人：在行使厚黑之时，切不可为了不正当的目的泛用权谋。

### ◎ 怕经实战：心术不正，赔了夫人又折兵

在厚黑怕经看来，上天是公平的，想害人的人，最终多半都会“搬起石头砸了自己的脚”。

有这样一对年轻夫妇，丈夫姓汪，原为一中学老师，三十出头的年纪，精明强干；妻子姓高，原是一家国营工厂会计，年龄不到三十，风姿绰约。只因近年来，商潮滚滚扑面，搅得

这对夫妇也做起了“发财梦”。于是两年前都断然停薪留职，做起了“生意人”。可是别看汪某能说会道，然而却不谙“水性”。两年下来，不仅与“孔方兄”无缘，反而欠了一万多元的债，债主追着屁股没完没了地讨债，法院已多次责令汪某限期偿还债务。

这天，正为还债发愁的汪某，望着刚从门外走进来的娇妻，眉头一皱，计上心来。当晚，两口子躺在床上，汪某试探着问妻子：

“你还记得咱们老家那个做木匠活的远房表哥吗?”“你说的是不是那个老婆跟人跑了的半大老头?”“没错。你想，他会木匠活，一个人没儿没女，老婆又让人拐跑有好几年了，手里一定有钱，我们应该想想，从他手里弄点钱。”就这样两人策划了一个自认为聪明的计划。

不久，离县城百里远的乡村路上，款款走来了一位美貌的少妇。村里的周木匠虽已年过四旬，但依然显得很结实，这会儿正低着头在家中干活，耳边响起一声甜甜的呼唤：“表哥!”

周木匠愣了半晌，才想起眼前这位美貌少妇是城里表弟的媳妇儿。周木匠沏茶倒水招呼着客人。这表弟媳妇倒是像回到自己家里一样，她上前拉着表兄的手：“快别忙了，都是自家人，快坐下咱们说说话。”

那双白嫩的小手握着周木匠一双又粗又糙的大手，弄得周木匠的心突突直跳。表弟媳妇说：“表哥，一转眼你也四十多快奔五十的人了，跟前没个人给烧饭暖被，我们怪不放心的，我这次来是给你介绍个人，让你们见见面，你看怎么样?”

他们的关心让周木匠感激不已，他连声道谢。中午好吃好喝的一番招待之后，周木匠穿戴一新，随着表弟媳妇上路了。两个人东游西走，跑了一大圈，周木匠破费了不少钱，也没见到“对象”的面，周木匠心里起了疑，这时，表弟媳妇羞羞答答地凑上前来说：“表哥，你真傻，你怎么还不明白，是、是我看上你了，像你这样的老实人，我怎么舍得介绍给别人

呢?”见周木匠满脸的不明白，她又解释：“那姓汪的不是个东西，什么本事都没有，钱也挣不回，可偏生了一肚子的花花肠子，在外面拈花惹草的，我实在是没法跟他再过下去了。表兄你看，这是我们的离婚协议书。”

周木匠吓了一跳，这么漂亮的媳妇，放着城里的读书人不跟，会跑来跟一个老农过？他觉得这表弟媳妇一定是有什么“精神病”，吓得他扭头跑回了家，一夜没睡踏实。

第二天一大早，周木匠仍起来做活，没想到那漂亮媳妇又来了，她泪眼汪汪、可怜巴巴地：“表哥，你要是再不留我，我可就真没地方去了，你看!”周木匠见她撸起衣袖的小臂上似有一片青紫印。周木匠这时半信半疑，面对这梨花带雨般的少妇，实在不忍心，就同意了。当晚，女人为了表现她的真心实意，执意要为表哥暖被窝。周木匠被这飞来的艳福弄得晕头转向，岂有不允之事？

翌日，女人说回去办离婚，周木匠在家筹办婚事。第二天早晨，高某才匆匆赶来。“那姓汪的提出条件，要我赔他三千元钱还债，才能离婚。”“欠债还钱是他的事，凭什么让你还。”“我这不是盼着赶快离了，咱俩好结婚。你手里不是有钱吗?”“我这些年在外干活是攒了点钱，可是那得留着咱们结婚以后用。他姓汪的欠债凭什么我来还，不行!”

汪某这在家里等着数钞票，忽见妻子两手空空的回来了，不觉一股怒气涌向心头，他指着妻子的鼻子大声怒吼道：“你去找那姓周的，他要再不给钱，我就告他强奸罪。”高某又赶回周木匠家，死说活说，周木匠就是不肯出钱。汪某无奈，先将妻子痛打一顿之后，不顾脸面亲自上门要钱。不想这周木匠也是经常跑外的人，根本不吃这一套，反咬这夫妻二人设圈套害人。

汪某回到家中，再看妻子怎么也不顺眼。而高某见汪某对自己如此薄情，又欠了许多债，便真的与汪某打起了离婚。汪某一计不成又生一计，偷写了一张3000元的借条讹诈周木匠。

周木匠情急之下一状告到了法院。这汪某不仅陪了夫人，又被法院判刑服法。在狱中，他接到外面送来的一包东西，原来是周木匠与高某的结婚喜糖。

俗话说："淹死会水的。"在厚黑怕经看来，杀人者被杀，整人者被整，骗人者被骗，天道循环，心术不正者，必遭此恶果，世人在行使厚黑之时一定要自警！

◎ 怕经实战：要想人不知，除非己莫为

厚黑怕经一再提醒心术不正者，纸里包不住火，雪里埋不住人，要想人不知，除非己莫为！

1975 年的时候，上海某高等院校的教师陈风，吃惊地收到一位女学生的情书，这位被誉为校花的学生清清毕业后，被分配到离她家乡不远的一座国家大型水电站。照片上的她，楚楚动人，美貌超群，照片的背面，两行用指血写的字"风，别忘了我，一个永远爱您的女人"。陈风被她的真诚感动了，他比她大十岁，而且他的继父陈敬斋还是个在押的国民党军统人员。

但是爱情的力量是伟大的，他们最终结合了。生活是清苦的，陈风每月五十几元的工资，得维持他和失去工作的清清的生活。不久又添了个女儿。她开始觉得陈风不像以前那么吸引她了，尽管他把她从甘肃带回上海。

1977 年的冬天，陈风的继父获得释放，几经周折，终于找到了惟一的继子。一天下午，他们家门口出现了一个衣衫破旧的高个老年人。"我是陈风的父亲……""劳改犯，滚！"清清将门一摔就关上了。

陈风一回家，得知父亲被妻子赶走，二话没说，扭头冲出大门去，四处寻找，终于在一个公园里找到了继父。此后的生活格外清苦，然而最使陈风担心的，是妻子和继父之间那种冰炭的关系。

一天上午，邮递员送来了本市一个局办公室给陈敬斋的一封挂号信。里面是平反决定书，另一张写着，要陈敬斋面谈补发工资及工作安排事宜，清清的血液一下子沸腾起来。

彩电、电冰箱、沙发……十万元的人民币和政协委员的身份使陈敬斋能够以行动来证明他无愧于当爸爸这个称号，而儿媳妇清清变得像猫一样驯服。起初，陈敬斋请媳妇陪他去商店，顺便在豪华的饭店就餐。没几天，在电影院里，公公的手不知不觉地摸到了媳妇的身上。

一天下午，陈敬斋回到家，对清清说，已经为她联系好了一个当护士的工作，清清激动得热泪盈眶。老公公乘机把她抱了起来……

风言风语传到了陈风的耳中，但他置之一笑。可是一天下午，陈风提早回家，正碰上两人的丑行，他一转身冲出家门，在学校住了三天。他希望这是妻子偶然的过失，只要她能改邪归正，就可以原谅她。

然而不久，陈敬斋又从美国得到十万美元的消息，使清清振奋不已。当陈风与清清正式交谈时，她提出了离婚。清清这个贪婪女人，野心远远不至此，进医院没几个月，她就被调到了全院最舒适的老干部病房。她与副院长的关系也到了白热化的程度。她开始对陈敬斋不太满意了，如果不是为了钱，她更愿意嫁给三十五岁的副院长。

陈敬斋要赴美探亲，而清清也身怀有孕。在清清和副院长的精心策划下，陈敬斋为了赴美，被迫留下遗嘱：遗产归清清和他所生的孩子继承。

可是，人不死，遗嘱就不能生效。谁能保证在此期间他不会同别的女人好呢？如果他再另立遗嘱又怎么办呢？终于，陈敬斋喝下了他自己酿下的致命苦酒——一杯人参茶，那是清清在他晚饭后递上的，里面掺有安眠药和过量的镇静剂。

清清和那副院长着实高兴了好几天，因为从外表上看，那老家伙很像是患心肌梗塞而死的。可是，正当他们以死者的遗

嘱和腹中的胎儿为据，要求合法继承遗产时，公安局依法逮捕了他们。清清所生的婴儿，经医学验定为她和副院长所生，根本没有继承陈敬斋遗产的合法权力。

俗话说："害人之心不可有，防人之心不可无。"在厚黑怕经看来，如果你是一个"恶人"，害人会有法律和道德上的问题，而且也会引发对方的报复；如果你是一个"好人"，害了人反而会引起良心上的不安，而且用心害人还得绞尽脑汁。因此，厚黑怕经提醒世人：世上没有绝对的"恶"，也没有绝对的"善"，我们需要做的就是遏制人性中"恶"的一面，弘扬人性中"善"的一面，也就是要去除害人之心。

## ■ 厚黑二十三怕：误入圈套

俗话说："不怕贼偷，就怕贼惦记。"强中自有强中手，你的那点小聪明可能还没用，别人就已经看透了你的心思，并将计就计，引你入圈套，你可能被人卖了，还在替人数钱。

俗话说："不怕贼偷，就怕贼惦记。"强中自有强中手，你的那点小聪明可能还没用，别人就已经看透了你的心思，并将计就计，引你入圈套，你可能被人卖了，还在替人数钱。

厚黑怕经之所以强调为人处世不能偷奸耍滑，就是因为社会太复杂了，其中不乏偷奸耍滑的高手，你的那点道行可能与之相比太微末了。这些人都是别人肚子里的蛔虫，揣摩人心思是他们的强项，你的那点小聪明可能还没发挥出来，他们就已经看透了你的心思，并且将计就计，把你引入圈套，你可能被人卖了，还在替人数钱。所以，厚黑怕经提醒世人：对此不可不防！

## ◎ 怕经实战：哑巴吃黄莲，有苦说不出

厚黑怕经认为，很多人被骗，问题就出在自己有贪欲，这种心理又被骗子所利用，结果，只好自认倒霉。

古时候，有一个狡猾的老头带着银子到钱店换钱，故意与店家争论银子的成色，吵吵嚷嚷。这时，一个少年从外边走进来，十分礼貌地对老头说："老伯，你的儿子在常州做生意，我和他是好朋友，有些银子和一封信，托我转交给老伯，我正要往您府上去，不想在这里遇到。"说着，把银子和信交给老翁就走了。

老头把信拆开，对钱店的主人说："我的眼花了，不能看信，请您给我念念信。"店家给他念信，信中都是些家常事，最后说："捎去银子十两，供父亲生活的需要。"

老头听了十分高兴，说道："把刚才的银子还给我，不必争论成色了，我儿子寄的银子，信上说是十两，拿这银子兑钱吧！"

店家接过老头的银子，用秤一称是十一两三钱，心想，一定是他的儿子一时匆忙，没有顾上检验，店家贪心一起，就将错就错，就按当时换钱的方法，十两纹银兑换九千钱，给老头换了钱，老头也没有多说背着钱就走了。

过了一会儿，一个客人说："店主人怕是受骗了吧！这个老头，是个老骗子，他无恶不作，刚才我看他换钱，就已知道他不怀好意，只是他是个无赖，我不敢惹他，刚才他在店里，我不敢说，你最好看看他刚才给你的银子。"

店家一听，大吃一惊，忙拿剪子剪开老头的银子一看，果然是里面包着铅胎的假银子。店家懊悔不止，忙向客人致谢，并询问老头的地址。客人说："老头作的地方，离这有十多里，你去追赶他，还能追上。"

于是，店主人追到西城门外，远远望见老头把钱摊在一家

酒店的柜台上，和几个人在喝酒。店家十分高兴，径直冲入店内，揪住老头就打，一边打一边说："你这个老骗子，用十两假银换了我九千钱，快还我钱来。"

在一边喝酒的人，连忙上前劝阻，询问原因。老头十分镇定地说："我拿儿子的十两银子换了九千钱，都是真银子，店主人既然说是假银子，就把银子拿出来让大家看看。"

店家把剪破了的假银子让大家看，老头笑着说："这不是我的银子，我的银子只有十两，所以只换了九千钱，现在这些假银子，好像不止十两，是你来诈骗我的。"酒店里的人当即拿出秤称了一下假银子，果然是十一两三钱。众人大怒，责备店家，上前将他揍了一顿，店主人苦苦哀求，大家不肯饶他，最后由他出钱，包了一桌酒席，为老头赔礼道歉，这才放他回去。

人们可能会说这个骗局设计太过精巧，其实在厚黑怕经看来，店家真正被骗的原因在于自己的贪心。

这个故事，在现代也有翻版。某日上午，一位七旬老翁正在公园里散步，一位中年男子拦住了他的去路，用一种恳切的口吻对老翁说："老大爷，麻烦您，向您打听一下，这里附近哪儿有宰牛场呀！"

老翁抬头看看那人说，"这里是市区，没有宰牛场。你要找宰牛场，应该上郊区呀！""是吗？真不凑巧，您看，我家里有人得了急病，需要买一些牛黄治病，真急死人了。"老翁同情地看着他，但是他也是爱莫能助，中年男子失望地走开了。

老翁继续散他的步，没走多远，又有一位青年男子拦住了他："老人家，这一带我不太熟悉，我想问问您，五金公司在什么地方？"

老翁往前一指："前边儿就是。"说罢刚要迈步，只见一女青年迎上来，对他们说："二位请留步，我这有点好东西，牛黄，你们要吗？很便宜的。"说着，她从口袋里掏出了一个

用塑料袋装着的黄球球。

男青年看了看说："货倒还可以，你要多少钱?"

女青年说："一万二千元一个，很便宜。"

青年男子说："你还别说，这价钱倒是不算太贵，可惜我没钱买，喂，老大爷，您看怎么样，您不买一个，这个对老年人身体有帮助的。"

老翁摇摇头，"不买，不买。"忽然，他想起刚才那个中年男子的事，就是对女青年说："这位姑娘，有个人要买牛黄，刚才问过我。"

姑娘马上非常高兴，"有人买，好呀！麻烦你们二位给我牵个线，这件事要是办成了，我每人给你们一千元信息费，怎么样?"

老翁犹豫了一下，但终究禁不住那一千元的诱惑，说："行，你在这里等着，我们去追那中年男子。"

姑娘在原地等，他们上前面去追，也巧了，那中年男子此时还没有走远，他正站在前不远的一个地方喝冷饮呢。老翁和那青年走过去，向那中年人说明了来意。中年人喜出望外，放下冷饮杯子，就要跟着他们俩个人去见那卖主。青年人此时不惊不慌地拦住中年人，并且颇为内行地说："这样走可不行，你们买卖双方待会儿见了面，这事要谈成了，等于没我们什么事了，告诉你，卖主出价是一万二千元，你也出个价吧!"中年男子想了想说："我出价一万五，怎么样，那三千元钱你们挣，可以了吧!"老翁按捺不住激动的心情，悄声对他说："就这么办吧。"

说完两人又找到那位姑娘，向她要那个牛黄，说买主要看看货，只见那姑娘面露难色，似乎有些不太相信他们俩。"你们就这样把牛黄拿走了，待会儿我上哪儿去找你们呀！你们得给我留下什么当凭证。"

"你说吧！要留什么凭证。"老翁说。"三千块钱押金。"姑娘斩钉截铁地说。

青年人凑到老翁耳边说："就依她，反正牛黄在我们手里，她害怕咱不害怕，我这儿有二千元，您再拿一千元，先给她，一会几千块钱就赚到手了。"

老翁冲那姑娘一挥手，"走，跟我去取钱，我就住在附近。"不一会儿，老翁就把钱取出来，并交给了那位小姑娘。小姑娘把钱牢牢握在了手里，老翁和青年人拿着牛黄找那中年人去了。

走着，走着，青年人指着不远处一厕所对老翁说："您先走着，我去趟厕所，出来我追您。"老翁也没多想，握着宝贝牛黄径直向前走。等他走到冷饮摊前，这才发现，这里早已不见了那中年男子。老翁等了几分钟，忽然预感到了什么，回头到那厕所找那青年人，也不见了。他感到不妙，忙跑回去找那姑娘，这才发现，姑娘也早已没了踪影。老翁心凉了半截，握着牛黄找到药铺鉴定，这才得知，这个牛黄是假的，只不过是一个被晒干了的煮鸡蛋的蛋黄。

在厚黑怕经看来，老翁被骗固然值得同情，但他也活该，谁让他贪心呀！跌这种跤的大多是这种"聪明"之人，这些"聪明"人就是不明白好事决不会白白地便宜给你的道理，偏偏往人家下的圈套儿里钻，最终好事没成了，反而害了自己。



### ◎ 怕经实战：不要被对方的装疯卖傻解除武装

厚黑怕经认为，避免误入圈套的一个重要方面，就是不要中了别人的"假痴不癫"之计，也就是说，不要被对方的装疯卖傻解除了思想武装。

三十六计之一的"假痴不癫"，典出三国时期的司马懿，他知兵权之重，巧用计谋，夺回兵权。

公元239年，魏明帝曹睿病危时，封曹爽为大将军，总摄朝政，又从前方召回司马懿，以8岁的幼子曹芳相托。曹睿死后不久，曹爽奏明曹芳，建议加封司马懿为太傅，夺了司马懿

的兵权。曹爽又大封其亲信、兄弟，独揽朝中大权。

面对这种险恶的情况，司马懿称病不出，两个儿子也退职闲居。曹爽掌握大权后，花天酒地，十分奢侈，经常与亲信随从等出城打猎，他的弟弟劝他不要出城打猎，以免为人所算，曹爽不听。

曹爽对司马懿仍有戒心，非常想知道司马懿的情况，恰逢亲信李胜升任荆州刺史。于是，他就让李胜去辞别司马懿，借机探听消息。李胜来到司马府上，得到门吏的报告，司马懿对两个儿子说："这是曹爽派他来探我病的真假啊！"于是，摘去帽子，把头发散开，上床围着被子坐下，又令两个婢女扶着，才请李胜入府。李胜走到床前拜见司马懿说："一向不见太傅，谁想如此病重，今天子命某为荆州刺史，特来拜辞。"司马懿假装说："并州那个地方离朔方很近，要好好防备。"李胜说："是荆州刺史，不是并州刺史。"司马懿又说："你刚从并州来？"李胜说："是上荆州去。"司马懿大笑说："你是从荆州来。"李胜说："太傅如何病到这种地步。"左右说："太傅耳聋。"李胜说："给我纸笔一用。"左右取纸笔给李胜。李胜写完呈给司马懿看，司马懿看后说："我病的耳聋了，此去保重。"说完，以手指口，侍婢进汤，司马懿将口就之，汤流满襟。司马懿哽噎着说："吾今衰老病笃，死在旦夕。二子不肖，望君教之。"说完，倒在床上，声嘶气喘。

李胜走后，司马懿起身对两个儿子说："李胜回去报消息，曹爽就不再忌畏我了。只等他出城打猎，就可行事。"

几天后，曹爽请曹芳去祭祖，大小官僚，皆随驾出城。曹爽正行之时，司农桓范劝谏说："主公总典禁兵，不宜兄弟皆出。倘城中有变，如之奈何？"曹爽用马鞭指着他斥责说："谁敢为变！再勿乱言。"司马懿见曹爽出城，随即起用从前手下破敌的兵士，和家将数十人，带着两个儿子，采取行动。他先联络其他对曹爽不满的官员，又令兵士占领曹爽军营，然后率领众官员进见郭太后，诉说曹爽罪状，请求罢曹爽兵权，

郭太后只得同意，司马懿派兵守住浮桥。随后，司马懿又令人出城见曹爽，说他没有别的事只是为了兵权。并专门写了一道奏书。

曹爽正在飞鹰走犬之时，忽报城中有变，很快就接到了司马懿给曹芳的奏书。书中叙述先帝相托之情，并借郭太后的旨意，请求罢曹爽兵权。曹爽经一夜沉思，决定自罢兵权，进城做一"富家翁"。桓范痛哭出帐，说："曹子丹（曹爽父亲）以智谋自许！今兄弟三人真是蠢猪！"曹爽交出大将军印，兵将即走散。曹爽进城后，司马懿即包围其住宅，后将兄弟三人及同谋者数人斩杀。

在厚黑怕经看来，在这次争夺权力的政治斗争中，司马懿与曹爽的胜负就取决于他们对于"怕"的认识。司马懿因为懂得"怕"，所以以退为进，装病麻痹曹爽，先免去自己的灾祸，司马懿若不是装病，很可能被曹爽杀死。曹爽不懂得"怕"，才给司马懿提供了举兵发难机会。



### ◎ 怕经实战：不要相信天上会掉下"馅饼"

古人曾经用守株待兔的典故，讽刺相信天上会掉"馅饼"的人。可是现实生活中就有这种人。

钟医生是某厂医务室的大夫，平常职工们要是有个头疼脑热的，就来找他开点药，他也尽心尽力，所以人缘儿不错。钟医生与他在海外的叔叔经常保持着联系，由于他的父母早已过世，所以，叔侄二人形同父子，关系甚为密切。前些日子叔叔刚刚从国外给他汇来了一万元美金，让他改善生活，弥补家用。这事立刻在厂里传开来了，人们都说钟医生真是个有福之人。钟医生今年有五十岁了，妻于儿女一共四口，也算是个美满家庭，当他们接到这笔巨款时，自然全家人在一起庆贺了一番。

一天下午，医务室里照例只有钟医生一人，他坐在桌前，

翻看着当天的报纸。这时，门外有人敲门。“请进来。”钟医生合上报纸，他知道，又有病人来了。

开门进来一位漂亮姑娘：“您好，钟医生。”“您好!”钟医生打量着这位姑娘，“您请坐，您有什么不舒服?”

姑娘坐在他面前，面带微笑地说：“我想请您给我看看，这几天我乳房老是疼。”

钟医生“唔”了一声，“那，你把衣服解开吧。”姑娘不紧不慢地解开了上衣，又把两手伸到背后，稍稍低一下头，解了乳罩，然后把乳罩往上提起，这样，一个洁白如雪，丰满嫩腻的胸脯就一览无余地袒裸在医生的眼前了。

钟医生由于年龄与职业的缘故，面对这一切未动声色。他让姑娘侧过一下身子，问她道：“你感觉那一只乳房疼?”

“两只都有点。”“都有点?”“麻烦您，给我仔细看看吧!”

他把手伸了出去，履行医生的职责，在手与对方胸部接触的一瞬间，他忽然有了一种异样的感觉。他竭力收住纷乱的思绪，尽力集中注意力，专心查找病因。他捏了一只，又去捏另一只，在工作的时候，他不敢看那姑娘，但他感觉得到那姑娘此时正用一种火辣辣的目光看着他，像一团火，他怕那团火。因为此刻在他心里，也悄悄地随着触摸时间的延长面慢慢升腾起一股欲火。

“您看我的乳房有事吗?”钟医生轻轻地摇了摇头，他把手挪开那让他产生非分之想的地方。“可是，我为什么还是感觉老疼呢?”“这，我也不太懂，我看了看没事。”

那姑娘并不急于整理衣服，就这样和医生有一句没一句地谈天，弄的钟医生的目光老也不敢在那个地方多停留，可又老是有意无意地往那个地方扫一扫。幸亏此时又有病人敲门，那姑娘迅速穿好衣服，冲着钟医生一笑，说：“钟医生，您看，我什么时候上您家去，您帮我好好治治，好吗?”

钟医生似乎听明白了什么，他感觉遇到了飞来的“艳福”，“好吧！明天下午，你来吧!”

第二天下午，钟医生在家里恭候那位姑娘。他之所以选在这天下午，是因为这天下午，他的妻子儿女都不在家，很安全的。时间刚过二点，那漂亮姑娘如约而至。此时的钟医生，早已不是端坐在医务室里的那个道貌岸然的医生了。他色迷迷地看着姑娘的胸脯，手却不由自主地伸了过去，那姑娘轻轻一推，拦住了他，“等等，我自己来，”说着，自己动手开始解衣服，当解到只剩下裤衩和乳罩的时候，钟医生再也忍不住了，欲火中烧地抱住了那姑娘，就要往床上倒。

正在这时门被人撞开了，一个大汉闯进来。“哈，钟医生，你以行医为名，污辱我的未婚妻。”钟医生一下子被吓得目瞪口呆。完了，这下子完了，他明白这是上当了。他赶忙穿好衣服向那男人认罪求饶，那男人一拳把他打倒在地，那漂亮姑娘走过来，“钟医生，你不是有一万元美金吗？留着它干什么？想想看，是要名誉呀？还是要钱？刚才的事，我们已经拍了照，你看着办吧！”钟医生一下子瘫坐在地上。

在这个世界上，偷鸡不成反蚀把米的事是层出不穷的。

老张是外地一家钢厂的副厂长，为联系业务，他千里迢迢来到北京。这真是一个好天气，老张没乘“的士”，下了火车，便沿马路一直往前走去，他要好好领略一下这如春的冬天。

走了大约一百米，忽听见旁边有人叫他，“大叔，您好！我向您问个路。”“哎呀！真不巧，我也不是本地人，我对这里也很不熟悉呀。”老张回答着。

正在他们俩说话之际，一个小伙子从他们的后面飞快地骑着自行车过来，当经过他俩跟前时，小伙子用车把冷不了地撞了老张一下，老张开口就要骂。这时，旁边那位小伙子急忙用手拉了拉他的衣袖，他再仔细一看，原来骑车小伙子从车上掉下来一个黑色的皮包，鼓鼓的。

当骑车人走远之后，他们把皮包打开，里面展现出百元一张的人民币，足足有十几摞，整整齐齐的。这些使老张的眼睛

都看直了。“这钱少说也得几十万?”“差不多得有一百万了吧!”“甭管多少万，大叔，今天既然让你我碰到了，那算咱们有福气，咱们分了吧!”

正在他们欲分包中钱的时候，忽听一阵急促的自行车铃响，他们抬头看，原来是那骑车小伙子又回来了，脸上现出十分焦急的神情。问路小伙子赶紧把那个黑皮包塞进路边的草丛里，回头对老张说：“你千万不要吱声，一切看我眼色行事，等把他支走以后，咱们再分钱也不迟。”

骑车小伙子在他们面前停住了，“二位师傅，你们看见没看见一个黑色的皮包。”

“我们没看见，”老张态度恳切地说。“真急死我了，那里有我刚从银行里取出的八十万元现款呀！那是公家的钱，要是丢了，可怎么得了呀!”小伙子显出一副哭丧的脸。

“不行，我刚才骑车从这里过去的时候，这里就你们两个人，你们得让我翻翻，如果没有那算我倒霉。”骑车小伙子喊道。

老张自然是不肯让他翻，这时，问路小伙子凑到他耳边说，“让他翻，反正那黑皮包他找不到，钱是我们的了。”

为了赶快打发掉那个人，老张听了问路小伙子的劝，把手里的皮包交给了那骑车人。骑车人打开老张的皮包，从里边左翻右找找出两万元钱来。老张赶紧说：“那钱是我出差带的，可不是你的。”

“那可不一定，现在我让人去检验检验，看看到底是真的还是假的，你们两个不要哄我。”说完扭头骑上车就要走。

老张急了，说：“这是我的钱，你不能把它带走。”

问路小伙子走过来，对骑车小伙子说：“你这样不明不白地走，让我们上哪儿去找你，要走，我跟你一块走。”

“好吧!”骑车小伙子露出无可奈何的表情。

问路小伙子回头对老张悄声叮嘱着：“你先别走就在这儿等我；我马上就回来，你可要看好那个黑皮包，告诉你，不许

溜，我马上就回来。”

两个小伙子一前一后，争争吵吵地走了。路边只剩下老张一个人了。他找个地方坐下，开始等人。等着等着，他想，你们两个我都不认识，虽然你们手里拿着我两万块，可我这儿有八十万哪！对了，何不现在趁他们没回来，我就拿了黑皮包逃之夭夭。那样的话，这笔巨款就是我一个人的了。

他从草堆里扒出那个黑皮包，一溜烟地朝那两个小伙子相反的方向跑去……一会，他跑进了一条僻静的小胡同。他顾不得气喘吁吁，急忙将皮包打开，欣喜地去抓钱，可他抓出来的竟是一叠叠白纸。

在厚黑怕经看来，天上决不会掉“馅饼”，掉下的只能是“陷阱”，概无例外。因此，厚黑怕经提醒世人：如果像狗一样，记吃不记打，那恐怕以后还得上当。

### ◎ 怕经实战：当心无原无故和你套近乎的人



从大量上当受骗的例子，可以明显地得出这样一个启示，就是如果有人无原无故地和你套近乎，你就要当心了。

胡某是深圳某开发公司的业务员，因为他所在的公司要兴建一座大型的现代化大厦，现在急需要一批钢材，所以，他来北京是肩负着公司经理的重托，带着巨款和汇票来的。可到北京采购了一段时间，因市场货源紧张，以致收获全无。他一脸的颓丧，正在此时，碰上了一位自称是某有限公司总经理的高某。高某表示深圳建大厦所需钢材的供应问题，他可以全部包下来。

“这件事，有希望吗？”胡某似乎对高某不太相信。

高某一拍胸脯说：“没问题，这件事包在我身上了。我，什么大风大浪没闯过，这点问题算个啥，那是小事一桩。”说着，他打开了随身携带的公文包，取出几张标有钢材型号、规格、数量的表格，摆在胡某的面前。胡某一看，喜出望外。他

心想这小子看来还真有两下子，这个大户我可得紧紧抓住他，买卖如果做成了，回去对我也有好处，公司经理定会重奖我的。

为了进一步让胡某信自己，高某又把盖有公司大印的合同书及铁路托运单递到了他面前。至此，胡某已深信不疑了。

“那先看看货吧！”胡某也毕竟是他多年采购的经验。可是，高某早就料到他会提出此种要求的，第二天，他就带着胡某来到了一个货场，那里放着堆积如山的各种钢材。高某指指钢材说：“货有的是，只要货款一到，我这里马上发运。”

仅用了三天，胡某就办好了一切，他按照高某的要求，把六万元现金和五百余万元的汇票转到了高某指定的某城市信用社。

胡某拿着提货单，正兴致勃勃地到仓库准备提货时，意想不到的事情发生了。工作人员指着他手里的提货单，严肃认真地对他说：“你这个单子是假的，你大概是被人骗了。”

俗话说：“上赶着不是好卖买。”在厚黑怕经看来，像胡某这样的人的确应该好好想想，他正为钢材发愁时，就有人主动上门，天下哪有这么巧的事，这不是等着上当吗！因此，厚黑怕经提醒世人：面对交往中过分主动的人，你有理由怀疑他是否别有用心。

## ■ 厚黑二十四怕：不急人难

——古人说：『城门失火，殃及池鱼。』『自扫门前雪，不管他人瓦上霜』的态度，会使自己陷入麻烦，千万不要为『消极避祸』沾沾自喜。

古人说："城门失火，殃及池鱼。""自扫门前雪，不管他人瓦上霜"的态度，会使自己陷入麻烦，千万不要为"消极避祸"沾沾自喜。

厚黑怕经提醒世人要远离祸害，但同时也认为，消极避祸是不可取的。因为有的祸害不是你想躲就躲得了的，"事不关己，高高挂起"、"自扫门前雪，不管他人瓦上霜"的态度，会使自己陷入麻烦的。因为，在厚黑怕经看来，"城门失火，殃及池鱼"的事太多了。因此，厚黑怕经认为，千万别为"消极避祸"沾沾自喜。

## ◎ 怕经实战：明哲保身反而引火烧身

在现实生活中，打算明哲保身，却反而被火烧身的事层出不穷。

在某城市的一天中午，一辆公共汽车在市区的街面上驶过，车上除了司机、售票员以外，只有一名乘客——某业余体校女队员。

司机见有人招手，就靠边停下了车。车门开了，从下边上来三个男青年。汽车继续朝前行去，一切都那么平静。女售票员正昏昏欲睡，见顾客上来，便亮开嗓子叫道："上车买票。"

一个留着小胡子的男青年凑过来说，"你要什么，要买票，好哇！咱们先聊聊。"他不怀好意地盯着女售票员看，售票员忙扭过脸去，她不愿意找麻烦。她心里想，"可别拈惹他们，这帮家伙，一个个都不是好对付的，一看就知道是专爱惹是生非的捣蛋鬼。遇到这种事，千万不能答理他们。"那三个男青年，又朝那名女队员挪去。再看那名女队员，正泰然自若地望着车窗外而，好像对刚才发生的一切丝毫也没有觉察似的。

这时，小胡子已经坐到了那女队员身边。女队员警惕地将身于朝车窗这边挪了挪，另一个青年坐在了女队员身后。两个人用一种不怀好意的目光盯着这个女队员看，女队员把脸扭向窗外。

"哥们儿，这姑娘够漂亮的。"一个青年说。"是呀！看了真让人动心。"另一青年应道。另一个戴眼镜的青年一脸酒气地对着女队员吐出一口烟，"小姐，贵姓，家住在哪里，要往哪里去呀？"

女队员把脸扭过来说，"你们不要无理取闹好不好。""什么，说我们无理取闹！这小丫头儿胆子也太大了，胆敢教训我们，真是岂有此理。"三个人叫道。

这时，女队员实在已经忍无可忍了，她向那女售票员求援，“售票员大姐，我们都是女同志，你帮帮我，你是售票员，你劝劝他们不要这样闹了，这样闹下去有什么意思。”

再看那女售票员，此时完全是一副事不关己，高高挂起的模样，“哟，又教训上我了，这事不在我的职权范围之内，对不起，我可管不着。我呢！就只管卖我的票。”

三个青年见女队员向司售人员求援，火气就更来的猛了，他们用不堪入耳的语言辱骂那女队员，并且开始对女队员动手动脚。女队员急了，实在无法容忍了，只见她猛地一下子站了起来，一拳便打倒了一个企图对她乱动手脚的家伙，接着又把第二个重重地打倒在了地上。第三个见了，不敢再往上冲了，这时，女队员冲着司机一声大吼，“开门，我下车。”司机赶忙把车停下，当女队员走到门前时，回头对那三个家伙说：“敬酒不吃吃罚酒，自找罪受，活该。”

刚被女队员震吓一番，正憋着一股邪火，于是，他们打算拿女售票员出出气，三个男青年一个拿着刀子逼向司机，两个奔向了那个女售票员。



“开车！一直往前开，绕着城走，不许你停车。记住，停下我就扎死你。”司机吓坏了，他可不想丢命呀！开吧！开吧！什么话也别说了。

女售票员哀求那两个青年，“求求你们放了我吧！我刚才一言不发地坐在这儿，我可是一点也没得罪你们呀！你们放了我吧！”

两个青年一前一后把女售票员按倒在车座子上，然后一边在她身上乱摸，一边解她的衣服。任凭女售票员如何哀求，一点儿用也没有。就这样，在光天化日之下，在繁华的市区中心，女售票员被三个人折磨了两个多小时，然后把正在哭泣的女售票员扔开，对命令司机：“前面停车，老子要下车了。”

司机哆哩哆嗦地把车停下了。可怜他在这一路上，不知路过了多少个交通口，可他都没敢以任何一种方式通知警察。

在厚黑怕经看来，这种消极避祸的人的最大弱点，就是前怕狼，后怕虎，缺乏正气感，毫无见义勇为的精神，其结果不仅保不了自身反而引火烧身。因此，厚黑怕经提醒世人：该出手时便出手。

◎ 怕经实战：上帝是公道的

其实很多人内心是有正义感的，只是“事不关己”的思想在不断地腐蚀着这份正义感。如果能够把正在受到伤害的人当成自己的亲人，内心的勇气就会自然而然地涌出了。

一天，青年张平出差归来，已是夜里十二点了。他下了火车，心想，先到厂里去吧，在厂里凑合着忍一宿，明天再回家。如果现在回家，会惊动父母；何况我到厂里还有点事要办。于是，他便进了火车站边上的一片树林，从这片树林穿过去，再走过一段僻静的小路，就是自己工作的单位了。

张平正在树林中走着，突然，他听到有声音，侧耳细听，隐隐约约可以听到一阵阵威吓声和反抗声。听了一会儿，他明白了，这是有人在拦路侮辱女青年。这里有歹徒在干坏事，要赶快冲上去救人，他快步向发出声音的方向奔去。一股热血向上直涌，他加快了脚步。是的，时间紧迫，已经容不得他多想了。呼救声一阵阵传来，他低头猫腰，顺手抄起了一块砖头，朝着出事地点一路跑去。

离发出呼救声的地方越来越近了，他只要再加把劲儿，就可以冲到歹徒面前了。然而，就在这最最紧要的关头，他却突然停住了脚步。这时，他的脑子里突然响起了另一个声音：别这么冲动，傻瓜，你想的到是不错，救人，可是，你救得了吗？在你的前方，时刻都面临着死亡。迎接你的可不一定就是那一束束鲜花和金光灿灿的奖杯。退却吧！没人知道你，多一事可不如少一事。他站在那里犹豫起来，那边又传来了一阵猛于一阵的呼喊声，透过呼喊声，还可以听到一阵阵搏斗声，咒

骂声和痛苦的呻吟声。他的两条腿开始发软了，终于，他一转身，朝着出事地点相反的方向，如离弦之箭似地冲出了那阴森恐怖的小树林。在他的身后，响起了一个女人撕心裂肺般的嚎叫声。

张平终于回到了工厂。他回到了自己的宿舍，那是一间刚刚布置起来的，准备迎接未婚妻小英的新房。灯亮了，他疲惫不堪地倒在松软的床上，呆呆地望着天花板，那树林里传出的呼救声又在他耳际回响起来。多可怜的女人啊！从这个姑娘的遭遇，他突然联系起了自己的未婚妻小英。小英在厂医院当护士，她是个什么都不以为然的姑娘，平常大大咧咧，干什么都满不在乎，又常常一个人去医院值夜班。哎！真让人担心，见到她以后一定要好好嘱咐嘱咐她，让她以后留点神。想着想着，他就睡着了。

第二天一早，他便来找小英。在医院门口，他听到有几个人议论着什么，“哎！知道吗！昨晚上林子里出事啦！”“知道，有个女的让歹徒给劫了。”“女的到现在还昏迷着哪！”“有个小伙子救了她，那小伙子脸上也被歹徒扎了一刀。”“还听说流氓只有两个人，当时那个救人的小伙子听到树林里有个人朝出事地点跑，可不知怎么，一会儿又没声音了，他可能是怕牵连自己，跑掉了。”

他赶紧朝医院里边走，他不敢再听下去了。这时，同车间的小王从里边跑出来，见到张平就说：“张平，你回来的正好，你赶紧进去看看吧！你的未婚妻小英，她出事了，昨晚在树林里……”

听到这里，他的脑袋“嗡”的一下，他最不愿意看到的事情终于发生了。

在厚黑怕经看来，张平的错误在于他认为不值得为“与己无关”的事情去冒险，这是一种典型的短视行为。因此，厚黑怕经提醒世人：当别人受到伤害时，你不愿意挺身而出，轮到你时，别人也不会伸出援手。

# 〔第五篇〕

# 莫露锋：不能锋芒毕露

李宗吾曰："君子知怕也，闻乐不乐，居处不安，必诫必敬，勿之有触焉耳矣。"厚黑教主这里是提醒世人，"盈则损，直则折"，强者有强者的弱处和不幸，要懂得"藏"，切不可锋芒毕露。在生活中，寒光森森的锐器往往会使人感到忧心，一个人的才智名气过露，在人与人的交往中也会使人油然生出一种距离感，或产生回避的心理意识，甚至成为你的阻力，成为你的破坏者。所以当人处在少壮年轻的时候，往往会因锋头太健而丧失许多机会，延长成功的进程。等到明白这种道理时，又已经事过境迁，悔之晚矣。

## 厚黑二十五怕：功高震主

当你功高业隆、名倾天下之时，就要格外小心了。古人说，“盖世功劳，当不得一个矜字”。况且，人君之侧，位高禄厚，人所垂涎。

厚黑怕经认为，军功、名声、才情都不是什么好玩艺。当你功高业隆、名倾天下之时你就要格外小心了。人君之侧，位高禄厚，人所垂涎，这是其一。其二“盖世功劳，当不得一个矜字”，沉浸在名誉的花环中，容易摆不正自己的位置，居

功自傲。因为君是至高无上的。从权力的角度来看，他们不希望受到威胁；从人的嫉贤妒能的心性来看，他们也不乐意有出其右者。更何况这时你可能已经由良友功臣变成了潜在的最可怕、最有力的敌人了。因此，当你大功显著时，你可想到功成退身？当你名声鹊起时，你可想到你正是众矢之的？当你才高过人时，你可想到要韬光养晦？

◎ 怕经实战：敌国即破，谋臣将亡

韩信发自内心深处喊出的那句“飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹；敌国破，谋臣亡”，如今已成了千古至理名言。因为一旦大功告成，你对于君主的价值就会锐减，而这时你的能量越大对君主的威胁就越大。因此，残杀功臣在中国历史上曾反复发生，而其中做得最绝的就是明太祖朱元璋。

朱元璋既野心勃勃又疑心重重，心地险恶。他当上皇帝后，打天下时那种虚心纳贤、任人唯贤的作风全抛在脑后，朝思暮想的是维护他的绝对尊严和家天下。为此，他以各种卑劣手段残杀功臣。例如，其四位宰相都相继被杀。

朱元璋当政时，共设过四个宰相。开国首相是左、右丞相徐达、李善长。徐达是常年带兵在外，离开了相位，李善长是因朱元璋忌恨他决事独断，借故让他退休；三是宰相汪广洋因不合他的心意而被贬，胡惟庸是继后的第四位，也是最后一位宰相。

胡惟庸投奔朱元璋后，在李善长手下做事，以办事干练著称。汪广洋被贬后，经李善长推荐任宰相。他在朝中拉拢亲信排除异己、恣意弄权，引起了朱元璋的不满和猜疑。

当御史告发胡惟庸打算谋反时，朱元璋认为机会难得，于是立即下令逮捕了胡惟庸，给胡扣上“谋反”罪名，将他处决，并对胡全家施以抄家灭族。特别阴险的是，朱元璋还捏造罪证，把告发者也一同斩首。尤其毒辣的是，朱元璋把与胡关

系密切的人定为“胡党”，以追查“胡党”为借口，把对皇家构成威胁的，不论是文武官员、大族地主，都当作“胡党”，或杀，或抄家灭族。此案前后牵连株杀的有3万多人。朱元璋为了掩盖他杀功臣的丑恶面目，命人把上述人员刻成《昭示奸党录》广为散发，以平息众怨。

除掉胡惟庸后，朱元璋又向德高望重的李善长举起了屠刀。

李善长在随朱元璋征战中，随军参谋策划、组织指挥作战和后勤供应，屡建奇勋。开国初，组织制定法规制度、宗庙礼仪，与朱元璋关系如鱼水一般，朱元璋将他比之为汉初萧何，称他为“功臣之首”，命他为开国后的首任丞相。可是，朱元璋一旦贵为天子，对李的态度大变。李善长在帮助朱元璋处理政事时，过去被朱元璋称赞为“处事果断”，现在则说他“独断专行”；过去朱元璋特许李善长对疑难大事先处理后奏，称赞他为“为朕分忧”，现在则说他“目无皇上”。朱元璋对李善长功高权大，产生了猜忌之心。但考虑到李善长功高望重，轻举妄动恐生不测之变。



深知朱元璋为人的李善长察觉到皇上对他的猜忌，一连几天，李善长因患病没有上朝，于是就借机给朱元璋上了个奏章。一来对不能上朝议政表歉意，二来提出致仕，察看朱元璋对自己的态度。朱元璋来了个顺手推舟，随即批准了李善长退休，毫不费力地把李善长赶出了相位。但是不少人心中暗骂朱元璋寡毒。为了拢络人心，安抚李善长，朱元璋把自己的女儿临安公主下嫁给李善长的儿子为妻，李家又成了皇亲国戚。胡案蔓延10多年，杀掉的官员一批又一批。朱元璋知道胡惟庸与李善长之弟李存义两家是姻亲，胡李两家关系密切。凑巧，在继续审查胡案中，又发现李存义及其子参与了活动，朱元璋眼前突然一亮，“你李善长不会不知道吧，为什么没有举报呢?”更凑巧的是，钦天监报告，天上有星变，占象者说，星变主折大臣，应杀大臣以应灾，否则于皇帝不利。于是，朱元

璋便以李善长“知胡谋反不举报”，“狐疑观望”，“大逆不道”为名，把李善长妻、女、弟、侄一家70多人杀害，李善长这位77岁的老人以一根绳子结束了生命。

汪广洋是继李善长去相后，担任宰相的，最后也落了个被杀的下场。

汪广洋以谨慎小心、善理繁难事务为朱元璋所赞赏，让他接替李善长，担任相职。任宰相后，他仰朱元璋之鼻息，尽力疏远李善长，深得朱元璋称赞。汪广洋看到李善长处事专断招致的后果，所以他事无巨细，都向朱元璋请示，从不自作主张。朱元璋感到平添了许多麻烦，因而十分烦恼。加上，相府办事人员多是李善长的班底，汪广洋办事并不顺利，整整三年政绩平平。朱元璋一气之下把他贬为广东参政，由胡惟庸接任宰相。但是朱元璋对胡的处事恣肆、专断很不满，加上胡、李关系密切，更增加了他的猜忌。朱元璋后悔不该赶走汪广洋。汪广洋遭贬后，对胡、李的排挤十分恼火，他细心搜集材料，与人合作弹劾李善长，这正合朱元璋的心意。为了抑制胡、李势力，朱元璋又把汪广洋调回，再任宰相。有一天，朱元璋召汪广洋进宫，秘密询问关于胡惟庸用药毒死刘基的传闻，以考验汪广洋对他的忠诚。汪广洋回答说：“对外面传闻，也有听说，但多是谣言，没有确凿证据！”他还劝告说：“皇上英明，对这些谣言不足轻信！”朱元璋的如意算盘落了空，他没想到汪广洋竟站在胡李一边，为他们辩护，一怒之下，就以庇护同伙、欺骗君主之罪，再次把他贬到广西地区。如此发落之后，朱元璋余恨难消，越想越气，于是他立即下令，派专使下诏赐汪广洋以死。

最后，朱元璋又向徐达下手了。

徐达是朱元璋小时候放牛的伙伴，随朱元璋数十年征战，出生入死，立下赫赫战功，位封左丞相、魏国公。此人有谋略，善用兵，谦恭有礼，很得人心。朱元璋对他貌似尊敬，但实际上很不放心，经常借机察看他的态度或暗中派人监视他的

言行。胡案发生后，徐达正握重兵，镇守北平。洪武十七年，钦天监报告：太阴犯上将，主大将对主不利。朱元璋想到徐达，疑惧之心顿生。他听手下报告说徐达生病，于是，便以让徐达回京治病为名，将他调离北平。这时，徐达在北平练兵，鞍马劳顿，背上生了恶疮，在京医治，渐渐好转。朱元璋得知后，计上心来。他担心徐达在北平练兵，自己监管不便，就派专使到北平见徐达说："皇上很关心将军的病，念你劳苦功高，赐你回南京养病。"于是徐达一路风尘回到了南京。但背疽又加重了。朱元璋知道背疽最忌吃蒸鹅，吃了蒸鹅背疽便发，难以救治。但是，朱元璋想除掉他，便命御厨蒸鹅，派专使送给徐达吃。徐达听说使者奉旨前来，感动得热泪盈眶，顾不得背疽疼痛，跪下接旨。当他听到圣上赐他蒸鹅食用时，心一下子冰凉了。他才明白，朱元璋哪里是让他回京养病，是让他来送死！他回想几十年随朱元璋征战，危难时刻为了救他，自己曾几次舍出性命，如今落个如此下场，不禁泪流满面。最后，徐达含着眼泪，吃下蒸鹅，加上日夜气恼，结果，不几天背疽复发而死去。



致此，朱元璋把他任命的宰相全部杀死，他下令撤除中书省，永不再设宰相，只设六部，皇帝总揽大权。

在朱元璋掀起的血雨腥风中，也有人通过装傻弄呆，达到了逃避危难、保全自身的目的。如，御史袁凯惹怒了朱元璋怕被杀头，便假装疯癫。朱元璋说疯子是不怕痛的，叫人拿木钻刺他的皮肤，袁凯咬牙不吭。回家后，自己用铁链子锁了脖子，蓬头垢面，满嘴疯话。朱元璋还是不相信，派人去探察。袁凯瞪着眼对来人唱"月儿高"的曲子，爬到篱笆边吃狗屎。朱元璋听了使者回报，才不追究。实际上朱元璋受了骗。原来袁凯知道皇帝不相信自己疯了，会派人来侦查，便预先叫人用炒面拌糖稀，捏作狗屎状，散在篱笆下。当来人一到，他便大口大口地吃，这才救了一条老命。

因此，厚黑怕经提醒世人：功成不持重，名成不恋位，不

可为则不为，能为也能不为，见机而作适可而止，无所羁绊，才是身居高位者处世保身的最佳境界。

### ◎ 怕经实战：功成不退，自寻死路

既然，“敌国破，谋臣亡”，为避免这种下场，厚黑怕经认为，最好的办法就是“功成身退”。春秋时的文种、范蠡，他们含辛茹苦，备受艰难，为越王勾践光复了社稷江山，报了大仇，雪了大耻。本来当可安享富贵了，范蠡却独具慧心，急遁江湖，并劝文种亦遁去。文种不信，后被越王赐剑自刎。

灭吴之后，越王勾践进入吴宫，举行盛大的酒宴，以庆贺胜利。文种上前献祝辞称颂说：“皇天佑助，我王受福。良臣共谋，我王之德。先君显灵，辅君成事。君不忘臣，臣尽其能。功配上天，德不可掩。举酒祝君，万福无疆！”越王听了这一番颂辞，却默然无言。文种再上祝辞说：“我王仁贤，怀道抱德，灭仇破吴，不忘返国。赏无所吝，群邪杜塞。”越王仍然面无喜色。

这时范蠡已看出勾践这个人，只可共患难，而不可共成功。他不惜群臣之死，以成就自己的功业，却不愿封赏功臣。于是，他就暗下决心，要离越而去。因此等到勾践从吴返越，又北上争霸中原，意得志满，凯旋而归之后，范蠡便劝文种说：“现在已是离开越王的时候了，否则必有杀身之祸。”文种却不以为然，他始终不信越王会加害自己，到底没有离去。

勾践大业成就之后，果然对他的功臣们态度逐渐冷淡起来，并且愈来愈疏远他们。文种因此整日忧心忡忡，并且多日辞病不朝。于是有人向越王诬告文种说：“文种自以为是他才使君王得以有今天，但他却官不见加，地不见封，因此他心怀怨恨，愤疾于内，而色形于外，故而不来朝见君王。”勾践听了这一番话，便开始对文种产生恶感。有一天，文种对越王说：“臣多年来之所以早朝而晚归，苦身焦思，就是为了助王

灭吴。现在吴国已灭，大仇已报，君王也就不再有什么可忧虑的了。”勾践听出了文种话中的意谓，心中不快，默然不语。

周元王四年的一天，越王召文种问道：“我听说，知人易，自知难。难道有谁能知道相国您究竟是什么样的人吗?”文种回答说：“君王提出这样的问题，令人感到太可悲了。君王知臣之勇，不知臣之仁；知臣之忠，不知臣之信。臣多次劝谏大王损声色，减淫乐，对王尽心竭忠，言无所讳，因此多次触犯了大王。不能阿顺大王之意而言，必然难免获罪。臣不敢畏死而不言，但愿言而后死。从前子胥被吴王所杀，临死前曾说：‘狡兔死，良犬烹；敌国破，谋臣亡。’范大夫临行前，也和我说过同样的话。从大王之问，臣可见大王之志了。”文种回到家里，对他的妻子说：“我已看出，君王有杀害忠良之意。我的性命难保，只不过在须臾之间了。”

果然不久，勾践又召文种，对他说：“你有阴符兵法，克敌制胜的九术之策，今用其三，即已灭吴。还有六术在你那里，望你能用其余的六术辅我前王于地下，以谋灭吴之前人。”勾践赐给文种一把剑，文种得剑，又叹道：“本为南阳之宰，而今为越王所擒!”又自笑道，“后世百代，忠臣必以我为鉴。”说罢，便伏剑而死。

而清代的曾国藩却是一个懂得功成身退的高手。

攻下金陵之后，曾氏兄弟的声望，可说是如日中天，达到极盛，曾国藩被封为一等侯爵、曾国荃一等伯爵。所有湘军大小将领及有功人员，莫不论功封赏。时湘军人物官居督抚位子的便有十人，长江流域的水师，全在湘军将领控制之下。但树大招风，朝廷的猜忌与满族贵族的妒忌随之而来。曾国藩说：“长江三千里，几无一船不张鄙人之旗帜，外间疑敝处兵权过重，权力过大，盖谓四省厘金，络绎输送，各处兵将，一呼百诺，其相疑者良非无因。”

颇有心计的曾国藩，马上就采取了一个裁军之计。不待朝廷的防范措施下来，就先来了一个自我裁军。曾国藩在战事尚

未结束之际，即计划裁撤湘军。他在两江总督任内，便已拼命筹钱，不久，既筹到550万两白银。钱筹好了，办法拟好了，战事一结束，便即宣告裁兵。同治三年六月攻下南京，取得胜利，七月初旬开始裁兵，一月之间，首先裁去25000人，随后不断裁遣。人说招兵容易裁兵难，而在曾国藩做来，因为事事有计划、有准备，也就变成招兵容易裁兵更容易了。

曾国藩是熟知老子的哲学的。他对清朝政治形势有明了的把握，对自己的仕途也有一套实用的哲学理念。他在给其弟的一封信中表露说：

“余家目下鼎盛之际，沅（曾国荃字沅甫）所统近二万人，季（指曾贞干）所统四五千人，近世似弟者，曾有几家？日中则昃，月盈则亏。吾家盈时矣。”

曾国藩的清醒正来自于对历史的深透了解。历史上像韩信这样的开国大功臣因功高而被杀戮的不乏其有。汉初三杰的命运各不同，张良是一个伟大的智者，他未必相信神仙、长生之类虚妄之说，但他知道自己曾一言而退百万之师，刘邦岂能容他？他及早抽身退步，司马光盛赞他“明哲保身”。另外像晋之谢安，汉之周亚夫，以及上文中的文种更是尽人皆知的，这种教训太多了。

厚黑怕经认为，为人处世，知进退是大道理。一个人的功劳只能代表过去，未来的一切还必须重新开始。老子说：“成功，名远，身退，天之道。”

### ◎ 怕经实战：位盛危至，德高谤兴

古语云：木秀于林，风必摧之；堆出于岸，水必湍之；行高于人，众必非之。古往今来，确实有不少智者、仁人，因为其才能出众，技艺超群，行为脱俗，招来别人的嫉妒、诬陷，甚至丢了性命。管子云：“斗满则人概之，人满则天概之。”因此，在厚黑怕经看来，位盛德高者不可不慎！

赵匡胤发动陈桥兵变，手下将士将黄袍披在他身上，拥戴他做了皇帝。平定天下不久，他问大臣赵普："自李唐灭亡以来，几十年就历五代换了十几个皇帝，烽烟不息，是什么原因呢?"赵普回答："因为藩镇的势力太强大了。皇帝的势力弱而臣子势强，恃强犯上，觊觎帝位自然无法控制局面。今天只要'削其权'、'制其欲'、'收其兵'，达到君强臣弱，天下就会安定。"

不久以后，太祖和原先的同道故将石守信等人饮酒，酒酣耳热之际，对他们说："没做皇帝时想做皇帝，做了皇帝后又连觉都睡不好，简直不如做节度使快乐轻松啊!"石守信等人忙问为什么。太祖说："身居我这个位置的人，谁不想将他干掉!"石守信等人大惊失色，离席叩拜。太祖说："我如果不依靠你们的力量，不可能有今天，我将永远铭记你们的功德，每时每刻不能忘怀。你们虽没有野心，但你们手下的人想富贵啊！当他们也将黄袍给你们穿上，就是不想做皇帝，也不可能啊。"石守信等人都叩头不起说："我们虽然愚蠢，还未到这种地步，只求陛下明察，给我们指一条求生之路。"太祖说："人生苦短，想求富贵的人，不过多得些金钱，使自己优裕享乐，使子孙不受贫穷之苦。你们何不放弃兵权，选择些良田美宅买下，为子孙创立永久产业，多多购置一些歌伎舞女，成天饮酒作乐，以终其天年，我们君臣无猜，不是很好吗?"石守信等人再次拜谢太祖："陛下替臣等想到这种地步，真所谓同生死的亲骨肉啊!"第二天，他们几个人都称自己有病，不能续继任职，请求太祖解除了他们的兵权。

可见，越匡胤君臣都是精通厚黑怕经的高手。越匡胤既心黑更懂得"怕"，于是采纳了越普"削权、制谷，收兵"的策略，强君弱臣，巩固自己的地位；石守信等人也因为厚中懂得"怕"，才没有眷恋高位重权，最后得以终其天年。

曾有这样一个故事说：有两个乞丐非常友好，一个人即使是讨得了半个馒头，也要分给对方，他们相倚走过了一段苦难

时光，但有一天时来运转，他们得到了一锭金元宝，这意味着后半世的荣华富贵，结果两人各怀鬼胎都想据为己有。在庆贺酒里都给他方暗下了毒药，结果二人都中毒而死。连乞丐都是如此，更何况是君主呢。所以打江山时，各路英雄汇聚一个麾下，一个比一个有能耐。主子当然需要借这些人的才能实现自己图霸天下的野心。但天下已定，这些虎将功臣的才华不会随之消失，这时他们的才能成了皇帝的心病，让他感到威胁，所以屡屡有开国初期斩杀功臣之事。相比之下，宋太祖“杯酒释兵权”算比较仁义的了。

为人君者最忌臣子功高震主，这会让他们感到不高兴，会觉得自己的地位受到威胁，从而千方百计把你给端下去。《三国演义》中，刘备死后，诸葛亮好像没有大的作为了，不像刘备在世时那样运筹帷幄，锋芒毕露了。在刘备这样的明君手下，诸葛亮是不用担心受猜忌的，并且刘备也离不开他，因此他可以尽力发挥自己的才华。刘备死后，阿斗继位，刘备当着群臣的面说：“如果这小子可以辅助，就好好扶助他；如果他不是当君主的材料，你就自立为君算了。”诸葛亮顿时冒了虚汗，手足无措，哭着跪拜于地说：“臣怎么能不竭尽全力，尽忠贞之节，一直到死而不松懈呢?”说完，叩头流血。刘备再仁义，也不至于把国家让给诸葛亮，当他说让诸葛亮为君，怎么知道没有杀他的心思呢？因此，诸葛亮一方面行事谨慎，鞠躬尽瘁，一方面则常年征战在外，以防授人“挟天子”的把柄。而且他锋芒大有收敛，故意显示自己老而无用，以免祸及自身。

张良所以能成为千古名臣，被世人推崇备至，不仅在于他能运筹帷幄，决胜千里，佐刘邦创立西汉王朝，还在于他能因时制宜，适可而止，最后，既完成了预期的事业，又在那充满悲剧的封建制时代时里保存了自己。自从汉高祖入主关中，天下初定，张良便托辞多病，闭门不出，屏居修炼道家养身之术。汉高祖六年，剖符行封功臣，因张良一直随从画策，特从

优厚，让他自择齐地三万户。张良只选了个万户左右的留县，受封为“留侯”。他曾说道：“今以三寸舌为帝者师，封万户，位列侯，此布衣之极，于良足矣。愿弃人间事，欲从赤松子（传说中的仙人）游。”他看到帝业建成后君臣之间“难处”，欲从“虚诡”逃脱残酷的社会现实，欲以退让来避免重复伍子胥、文种那样的历史悲剧。的确如此，随着刘邦皇位的渐次稳固，张良逐步从“帝者师”退居“帝者宾”的地位，遵循着可有可无，时进时止的处世准则。在汉初剪灭异姓王侯的残酷斗争中，张良极少参与谋划。在西汉皇室的明争暗斗中，张良也恪守“疏不间亲”的遗训。张良堪称“功成身退”的典型。

三国时期曹操的著名谋士荀攸也是一个善于自保的高人。他智慧超越，谋略过人，他辅佐曹操征张绣、擒吕布、战袁绍、定乌桓，为曹氏集团统一北方、建立功业，做出了重要的贡献。他在朝20余年，能够从容自如地处理政治漩涡中上下左右的复杂关系，在极其残酷的人事倾轧中，始终地位稳定，立于不败之地，就在于他能谨以安身，避招风雨。曹操曾对荀攸有一段形象而又精辟的概括：“公达外愚内智，外怯内勇，外弱内强，不伐善，无施劳，智可及，愚不可及，虽颜子、宁武不能过也。”可见荀攸平时十分注意周围的环境，对内对外，对敌对己，迥然不同。参与军机，他智慧过人，连出妙策；迎战敌军，他奋勇当先，不屈不挠。但对曹操、对同僚，却不争高下，表现得总是很谦卑、文弱、愚钝、怯懦。有一次，他的姑表兄弟曾问及他当年为曹操谋取袁绍冀州的情况，他却极力否认自己的谋略贡献，说自己什么也没有做。他为曹操“前后凡划奇策十二”，史家称赞他是“张良、陈平第二”，但他本人对自己的卓著功勋却是守口如瓶，讳莫如深，从不对他人说起。他与曹操相处20年，关系融洽，深受宠信，从来不见有人到曹操处进谗言加害于他，也没有一处得罪过曹操，使曹操不悦。建安十九年荀攸在从征途中善终而死，曹操知道

后痛哭流涕。

清王朝的开国元勋范文程，在清初复杂而动荡的时期，先后辅佐努尔哈赤、皇太极、多尔衮、福临三朝四个统治者，在清初政治舞台上活动了50年，对清朝的建立及统一全国做出了重要贡献。他运用避招风雨的方略处世安身，获得了极高的赞誉。范文程所活动的那个时期，民族矛盾异常复杂尖锐。在后金和清统治阶层，一直存在着对汉人的猜忌和歧视。范文程身为汉人，又是大臣，在这种微妙环境里，处境自然十分险峻。一方面，他要忠于清廷，建功立业；另一方面，他又要小心谨慎，在内部权力倾轧中保存自己。因此，他虽然得清朝最高统治者的赏识，官至大学士、太傅兼太子太师，但他仍为人深自谦退，处处小心。顺治九年他受命“监修太宗实录”时，知道自己一生所进奏章多关系到重大的决策问题，为免得“功高震主”，便把他草拟的奏章大部焚烧不留，面在实录中所记下的，不足十分之一。功成引退后，他“辟东皋为别业，稍构亭馆，植卉木，引亲故，倘佯其中，时以诗书骑射课子弟，性廉好施与”，太太平平地度过了晚年。

### ◎ 怕经实战：日中则昃，月盈则亏

厚黑怕经认为，不仅功高震主非常危险，名高震主同样不行。作为统治者一般都把人心的向背看作自己的政治生命，如果你作为臣下的名气高子主上，就说明你比主上更加得民心，这还了得，杀！反过来再看看，这些功成名就者，他们大都很看重自己的声誉，结果犯了君王的忌。但也有一些懂得厚黑怕经的人，为了保全性命，宁肯自毁声誉，厚着老脸挨世人唾骂。

公元前206年，汉高祖刘邦做了皇帝，谋臣萧何也当了相国。五年之后，刘邦迁都咸阳萧何因营池造殿有功，又被封邑进爵。萧何接到进爵诏书后，在相府大摆酒宴，以示庆贺。

就在这时，来了一个人，身着缟素，哭天嚎地，进来吊丧，萧何大怒，正要喝令推出去打板五十，一看这汉子不是别人，正是秦朝遗老东陵侯召平。他在秦朝被推翻后，就隐姓埋名，在城外的田园里种瓜，因瓜个大味美，甘甜无比，人们还给他起了一个绰号——东陵瓜。萧何随高祖入关中后，听到不少有关他的轶闻，觉得他是个贤能之人，便招至幕下，可是不知什么原故，他今天要来大煞风景呢？

召平见萧何先怒目圆瞪，便暗示说："喜尽则忧至，福过则患来，丞相大喜过后，不要忘记后面隐藏着的灾难啊！"萧何见人多嘴杂，说话多有不便，先请召平入席。待酒席散后，把召平请入帐内，百思不得其解地问："我向来得到皇上的恩宠，位及丞相，已在一人之下、万人之上。我主皇恩浩荡，为了谢主龙恩，工作尽心竭力，处处小心谨慎，从不敢有半点疏忽，又何患之有呢？"

召平直接了当地说："汉皇御驾亲征，南伐北讨，亲冒矢石，历尽千辛万险。而您安居都中，不去打仗，反倒高官厚禄，得到加封，我猜想主上对公有疑虑。如果您像今天这样，没有远虑，必有近忧。"

看来，召平的确是一位精通厚黑怕经的高手，他的提醒使萧何如梦初醒。汉六年，高祖刘邦消灭异姓王之后，为了使汉朝江山千秋永固，开始搜寻对自己构成潜在威胁的人。第一个显眼的目标，自然是韩信了。他知广谋深，攻必克，守必固，在军中享有很高的威望，而且兵权在握，倘若韩信图谋不轨，易如反掌。为了清除这一隐患，汉高祖采取了一系列的措施。先以各种名义，削去韩信的兵权，继而封他为淮阴侯，韩信万万没有想到，为刘家江山舍生忘死，每次率兵打仗，都浴血奋战，到头来却落了个这样的下场。终日饮酒消愁，悲愤地说："狡兔死，走狗烹；飞鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡。"后来这话传到刘邦和吕后的耳里，知道韩信已识破他们的计谋，定有防范措施，便暗示萧何，要想方设法除掉韩信。汉十年

（公元前197年），驻守在赵、代地区的阳夏侯陈豨自立为代王，举兵谋反。刘邦请韩信复出，率兵去平叛。韩信托病不出。汉帝只好亲率大军，去邯郸征讨。临出征前，暗示丞相和吕后，要提防韩信。吕后平素与韩信积怨颇深，早想借皇帝之手，杀了这个仇人，一直找不到下手的借口。就在此时，韩信的一个门客，在韩信手下一直不得志，于是暗中向吕后告发，说韩信与陈豨是再好不过的朋友，两人对高祖都怀有不满，已串通好了，这次陈豨谋反，韩信答应做内应，并做好了准备，预谋在某个夜里，假传圣旨，先释放奴隶和犯人。扩充军队，得手后就来袭击吕后和太子。

吕后也不想对此事查个水落石出，管他是真是假，反正抓住了韩信的把柄，便秘密召见丞相萧何，把韩信想谋反一事说了一遍，加上高祖出征前，已有暗示，萧何不敢不信以为真。于是商议谋定。将刀斧手埋伏在宫中，然后将韩信骗来生擒。

萧何回到家中，先派人去请韩信人相府私宴。韩信称病谢绝。萧何只好亲自去请，并对韩信说："近日皇上亲驾出征，捷报频传，陈豨已经逃往匈奴，现在，朝野上下，无不欢欣鼓舞，新老大臣，皆进宫向吕后道贺，你称病不朝，必将引起吕后的怀疑，不如同我一起进宫，以贺释疑。"韩信一向把萧何视为知己，言听计从，这次也只好随他入宫。两人刚来到长乐殿，吕后一声令下，四面埋伏的刀斧手蜂拥而上，把韩信紧紧捆住。此时，韩信才明白、对自己来说，成也萧何，败也萧何。

想到这里，萧何预感到大难即将临头。第二天早朝时面奏，诚惶诚恐地说："皇上御驾亲征，屡冒矢石，拓疆拔城，功耀日月，且不愿安居新宫，实为万民之楷模；臣下无功受邑，上愧恩皇，下愧百姓，决不敢受。"并拿出许多家财，拨入国库，移作军需。汉帝见丞相无功受禄尚未感到心安理得，遂释去一些疑心。

萧何为了消除汉帝对自己的疑虑，忧君之所忧，急君之所

急，务君之所需，赢得了满朝文武百官的一片赞誉声。召平又及时提醒萧何说："公不久将要满门抄斩了！"

萧何问他其中的缘故，召平说："昔日汉帝征讨英布时，您每次把粮饷及时输送到军中，汉帝都暗中查问，萧何近来都作了一些什么事情。当有人说，萧丞相爱民如子，除督办军需外，还为圣上抚恤百姓，使万民称颂时，汉帝总是眉头紧皱，似有所思，证明对您早有提防，如今您誉满朝野，位列一人之下，万人之上，还有什么官爵可封给您了呢？如今主上见您久居关中，深得民心，怕您闭关称尊，使主上进不能战，退不得归，这块心病汉帝早晚要除掉的！"

萧何听后连连点头。从此，他入朝唯皇命是遵，不敢出半点差错，并日显龙钟老态，越来越糊涂，以此来消除汉帝的疑虑与戒心；同时，为了毁誉以自保，萧何违心地干了些侵夺民间财物的事，使自己的威信日益下降。有一次，汉帝大驾亲征在回京途中，百姓跪在地上上书，控告萧何强买民田。汉帝见丞相名声每况愈下，暗中高兴，仅令萧何向百姓认个错，归还田地或补偿田价就是了，没有深究。



身在局中，如何保身呢？厚黑怕经认为：应学学洪应明《菜根谭》中的处世良方："完名美节，不宜独任，分些它人，可以远害全身；辱行污名，不宜全推，引些归己，可以韬光养德。"在厚黑怕经看来，像萧何那样通过这种自损名声的方法，消除了君王的疑心，不失为功成后保住身家性命的妙法。

## ■ 厚黑二十六怕：狂放不羁

老子说："知人者智，自知者明"，人果能自知，决不致把自己看作圣人，把别人认为混蛋，这样他就不会狂妄。

孔子说："君子庄敬自重，而与人无所争。"厚黑怕经也认为，即使再有本事的人，也不要与人争高下。就像一个人力大如牛，却不必与牛较力量；走快似马，却不必与马比速度；既使聪明过人，也不必要与人比聪明。比如你手中有一把利剑，在适当的场合，比如遇到危险时显露出剑的逼人锋芒可以镇慑对手。但是过分地显露锋芒，甚至到了狂妄的地步，除了显出咄咄逼人的气势外，没有任何意义。

## ◎ 怕经实战：书生气太浓会与环境格格不入

读书人往往比较聪明，但是如果聪明反被聪明误，行事为了让别人知道自己聪明而显示聪明，就犯了厚黑怕经的大忌。书生气太浓和满脑子的“不合时适”是读书人的通病。

汉代的贾谊，因为诵诗通经闻名于郡中。河南吴太守，听说了他的大名，把他召至自己门下，非常喜欢他。汉文帝刚刚登基不久，听说河南太守吴公政绩为天下第一，而且吴廷尉还与李斯同邑，曾经向李斯学习。于是，汉文帝加封他为廷尉，“廷尉乃言贾生年少，颇通诸子百家之书，文帝召之为博士”。

这一年贾谊才20多岁，年少英姿。每次汉文帝召集群臣议事，诸位老先生不能言，贾谊却可以对答如流。于是，大家都认为能力不如贾谊。汉文帝非常高兴，就越级提拔，一年之内就官至太中大夫。

贾谊认为汉朝此时已经天下大治，因而当“改正朔，易服色，法制度，定官名，兴礼乐”。他还自作主张，草撰了新的仪规法礼，认为汉代的颜色应以黄为上，黄即土色，土在五行位第五，故数应用五，还自行设定官名，把由秦传下来的规定全都改了。虽然汉文帝刚即位，不敢一下子都按贾谊的意见去办，但却以为贾谊可以担任公卿。大臣周勃、灌婴、东阳侯张相如、御史大夫冯敬时等贵族都因此而忌恨贾谊，常常在文帝面前说贾谊的坏话，“年少初学”，“专欲擅权”，“纷乱诸事”。于是，文帝开始疏远贾谊，也不再采纳他的建议，并让他去当长沙王的太傅。过了一年多，文帝召见贾谊，与他长谈至夜半，但是“不问苍生问鬼神”。随后又让贾谊作梁怀王太傅。梁怀王是“文帝之少子，爱，而好书。”文帝又封淮南厉王子四人皆为列侯。贾谊数上谏，认为祸患可能从此而起，他认为，“诸侯或连数郡，非古之制，可稍削之”。文帝不听。过了几年，梁怀王学习骑马，不幸坠马而死。贾谊悔恨自己没

有尽到老师的责任。哭泣岁余，亦死，年仅33岁。

在厚黑怕经看来，年少才子贾谊本来才高八斗，睿智英煌，得到皇帝的赏识也理所当然。但是，贾谊毕竟太年轻，书生气太浓，不仅不懂得预设保护，反更强求，致使自己力尽而寡助。

厚黑怕经认为，人生活在社会中，面对的是纷繁多变的世界，与之打交道的是形形色色的人物，要想立身于世，就得少一些书生气，不得不精明些。但是，精明、技巧要因人因地而异，有时候就不能太聪明。比如，在谈话时，一定在注意顾及别人心理，不要处处显示自己的聪明。必要时不但要把自己的聪明归于别人，而且要善于自损形象。要做出一副“大智若愚”的形象来，既显示自己的谦逊，又不致使对方相形见绌。

世界上没有不爱听赞美话的人。这是由于人类内心深处的弱点所致。人活在世上，需要同情、关心、爱护和尊重，没有这些，人类的心灵就会像沙漠一样干枯寂寞。赞美别人，就是给予别人同情、关心和爱，就是对别人劳动和创造的尊重，因此，赞美对于人类心灵的重要性，犹如阳光和生命。

秦国有位能言善辩之士名叫中期。有一天他应召入宫，和秦王讨论政事，结果秦王被驳得体无肤。秦王大怒，心想：你怎能一点不顾全我这一国之君的脸面！

而中期却不理不睬，缓缓走出宫去。秦王恨恨地说：“不杀这贼子我誓不甘心！”

中期回去后，明白秦王不会放过自己，便托一位朋友进宫对秦王说：“中期真是个粗人！刚才他是遇到圣明的君主了，大王您没有责怪他。假如换了夏桀或商纣那样的暴君，早把他杀了。我要向人们宣传此事，让大家都知道大王的豁达大度，礼贤下士。”

秦王顿觉飘飘然：“先生过奖了。中期的话是很有道理的，我还要奖赏他呢！”

厚黑怕经认为：越是身居高位的人，越需要别人的称誉和

赞美。因为身居高位，难免产生自高自大、唯我独尊的心理，同时，由于属下的敬而远之，也会使身居高位者感到寂寞孤独。因此，书生气太浓的人首先就要学会对那些居于高位的人予以赞美，分担他们那份沉重的孤独，用你的爱心去关心和温暖他那包裹着冰雪的心灵，他就会对你另眼看待，倍加重视。

### ◎ 怕经实战：我行我素，伤人伤己

有一种人说话办事从来不顾及别人的感受，非常容易伤人自尊。他们只图自己快活，说话锐利刻薄不饶人，这样就会激起巨大的矛盾，甚至会一世为仇。厚黑怕经认为，这种人的“病根”就在“我行我素”和“无所顾忌”。

西汉人杨恽是司马迁的外孙。他父亲杨敞在汉昭帝时官至丞相。他非常有才干，喜欢结交儒生与豪杰，在朝廷中有很高的名望，汉宣帝任他为郎官。大司马霍禹谋反，杨恽事先得到消息，上报皇帝。因这件事皇帝加封他为平通侯，升中郎将，再升光禄勋。杨恽这个人什么都好，只有一样不好，就是我行我素。他居功恃才，心高气傲，加上心胸狭窄，喜欢揭发别人的过失、隐私，因此埋下了祸根。

比如，宫中有尧、舜、桀、纣的画像，杨恽指着桀、纣的像对人说：“当今天子经过此地时，要是能对他们的过错一一指明，就知道怎样做天子了。”这话在当时是大逆不道的，但是杨恽却不在乎。

廷尉于定国查明属实后，便奏请皇帝逮捕杨恽治罪。汉宣帝认为杨恽对自己有功，不忍心杀了他，就下诏把他免为庶人。

杨恽不吸取教训，失去官职、爵位后，便借招朋聚友、狂饮浪醉来发泄自己的不满。他又添置产业，经商逐利，西汉大臣讲究身份，杨恽这种与民争利的行为也是离经叛道的，一时人们议论纷纷。杨恽的朋友孙会宗当时是西河太守，得知这个

情况后，就写信劝杨恽要谨慎自守，闭门思过，以便再被起用。杨恽自认为没有过错，于是模仿司马迁《报任安书》的笔调，写了一封《报孙会宗书》。其实，杨恽所受委屈与他外祖父当年所受的委屈根本没法相比，但杨恽却在诗中大发牢骚。他对孙会宗的好心一点不理会，反而不断申明自己已是庶人，甚至骂孙会宗以士大夫的身份媚俗为贪鄙。后被人告发，汉宣帝大怒，下令把杨恽腰斩了。

厚黑怕经认为，杨恽本来是一位颇有能力的干才，但是我行我素，容不得人，且心高气傲，居功自傲，才落得了身首异处的下场。厚黑怕经提醒世人：对此不可不小心！

曾经威风八面，有“铁人铁拳”之称的美国重量级拳王泰森，也是因为我行我素，最终入狱。其实，泰森有一段坎坷的童年：他家境贫寒，未出生便被父亲抛弃，3 岁时母亲又嫁了人，全家搬到了一个被形容为“鸟笼”的黑人居住区，在那里他过着贫穷又孤独的生活。惟一给他温暖的，是仅比他大两岁的姐姐，是她时时处处在照顾着他，保护着他。他是在马路上长大的，先是受人欺凌，后来长得人高马大，毫无教养的环境使他成了欺人者，经常在街头游荡，动辄和人打骂。进了学校，教师对他的评价是“智力迟钝”，一走出校门，便成了街头的“混混儿”，同比他大的流氓们一起进行犯罪活动。他们抢过妇女脖子上的项链，偷过老太太的钱包，抢过珠宝店，砸过小饭馆，总之是无恶不作。为此泰森先后 38 次被警察抓。13 岁时，终因抢劫和殴打路人，被送进了少年管教所。进了少管所的泰森，在又一次打人而被加重处罚，送进一所特别管教所后，竟被一位所内管教员，曾是拳击冠军的斯图尔特慧眼识中，从此走上拳击之路，后来竟成为赫赫有名的一代拳王。

可也正由于思想道德上的“先天不足”，使得泰森除了有一副强壮的身体和能把任何人打倒在地的铁拳以外，其他可说是一无是处。文化程度的低下，使他从来不懂得用大脑去控制自己的行动，成了拳王以后，他更是如此，鲜花和掌声把他宠

得无所顾忌，在身边美女如云的环境里，养成了他随意玩弄女人的恶习。

成名以后的泰森，性生活的糜烂是人所共知的，强壮的身体，性荷尔蒙的大量超正常分泌，使他更加无所顾忌，而且在语言表达上，更为人所不齿。当他对一个素不相识的女士有了好感并动了某种念头之后，他会这样说："嘿，妞，我是世界拳王泰森，我想和你上床做爱，怎么样?"

更有甚者，他可能在公开表白自己的身份和愿望之前，已把手伸向女士的"禁区"。他就是这样，玩弄了数不清的女性，尽管那群"性开放"的西方女士多数是自愿"奉献"的，但也有不少正直清白的女性凛然抵抗泰森的"性搔扰"，并一次次地把他送上法庭，这位在拳击场上无敌的拳王，最终被黑人美女华盛顿小姐"击倒"了。

俗话说："前半夜想想自己，后半夜想想别人。"在厚黑怕经看来，一个人做事不能只想到自己，还要能为别人考虑，要能体谅别人的难处。我行我素之徒的问题就出在这里，他们一味厚黑，从不替别人考虑，而且在行使厚黑之时没有任何"怕"心，其结果只能让自己的路越走越窄。



## ◎ 怕经实战：韬光养晦是存身保命的诀窍

厚黑怕经认为，如果你仅仅作一个老百姓可能还好一些，如果你在官场中混，就要格外小心了。纵观历史，那些能够爬上高官显位者，无一不是操厚黑之道者，他们为了升官，拼命巴结、吹牛拍马，打击对手，送礼进贡，攀亲附贵。由此可见，官场犹如弱肉强食的"丛林"，要想生存就必须懂得"韬光养晦"，狂放不羁的下场只能是被人"吃掉"。

明朝大奸臣严嵩是个十足的变色龙，在官微职小时，他趋炎附势，自我贬毁，曲意媚上，口蜜腹剑，委曲求全；失势时，韬光养晦，忍辱负重，以屈求伸；得势时却翻脸无情，恩

将仇报，凶相毕露。

而他的另一个同僚夏言和他正好相反。严嵩和夏言是江西同乡，严嵩比夏言长两岁，比夏言中进士早四科12年，应属前辈。但是人仕做官后，夏言凭着自己的才干比严嵩职位更高，并正受到嘉靖皇帝宠信。严嵩为了往上爬，就顾不得自己的身份，借着老乡的关系，曲意奉迎，巴结夏言，表现得诚惶诚恐，十分恭谨。有一次，为讨好夏言，他特地备好丰盛的家宴，请夏言到家中作客。正直的夏言厌恶严嵩的为人，拒绝不见。这一下可急坏了严嵩，他亲自拿着请柬到夏府，恬不知耻地双膝跪在地上，和声念着请贴，那副诚恳谦恭的模样使夏言受到感动，便随同到他家赴宴。宴会上，严嵩百般讨好，极力巴结取悦夏言。夏言把严嵩视为知己，多方为他引荐。嘉靖七年，严嵩升任礼部右侍郎。从此，严嵩有机会直接见到皇帝，更加施展其手段。嘉靖十五年，夏言进入内阁，便推荐严嵩接任自己礼部尚书的职位。这时，严嵩年已65岁，有幸位列六部之首，对夏言真是感激涕零，说不尽的千恩万谢。但是，随着严嵩步步提升，野心增大，开始施展阴谋诡计，矛头对准了夏言。

夏言任内阁首辅后，恃才骄横，对严嵩无耻行径十分鄙夷。严嵩利用夏言的弱点，以柔媚之术巧为周旋。夏言性情刚烈，严嵩阴柔献媚；夏言对下严峻，严嵩却装得谦恭下士；夏言在皇帝面前态度强直、骄慢，严嵩却在皇帝面前表现柔媚、谦卑，俯首帖耳；夏言对严嵩要求严厉，严嵩呈送的上疏手稿，常常被夏言改得一塌糊涂，甚至还掷还给他，让他重写。严嵩表面上仍恭谨和顺地接受，不敢多言，但骨子里却咬牙切齿。嘉靖皇帝在二人侍君态度的强烈反差面前，宠信之心渐渐倾向了严嵩。

为了动摇皇帝对夏言的信任，严嵩首先收买了皇帝身边的太监。嘉靖猜疑心很重，常派太监察看大臣的动静。太监到夏言处，遇到的是夏言的盛气凌人。夏言把太监视为皇帝的奴

才，不把他们放在眼里，加之忙于处理政事，无暇答理他们；而太监到严嵩处，严嵩急忙起身，笑脸相迎，执手延坐，非常谦和，奉为上宾，还时不时把一些银两送给他们。这些太监回到皇帝身边，争着说严嵩的好话，说夏言的坏话，皇帝联想到朝中议事时夏言的恃才傲上，对夏言更加不满意。

嘉靖十分迷信道教，每有斋戒，令大臣写青词赞颂。夏言和严嵩虽都是写青词的行家，并以此受宠的。但夏言由于体衰、政务忙，对青词已厌倦了，常让幕僚撰写，自己也不好好修改，嘉靖帝接到后，常常不满意。严嵩却是曲意迎合，他精心构思，反复修改，每次进呈青词，都能博得皇帝十分喜欢。每逢夜间皇帝派太监巡查值班大臣的行迹时，夏言常已就枕酣睡，根本不理会；而严嵩得此消息，故意当晚灯火通明，他或伏案研读奏章，或撰写青词。嘉靖越发对严嵩喜欢，而对夏言不满和疏远。

嘉靖对道教迷信到了毫不顾及朝廷仪礼的地步。他丢弃皇冠，而喜欢戴道士香叶冠。他命人仿制五顶香叶冠，赐给夏言、严嵩等大臣戴。严嵩等急忙受赐谢恩，夏言拒不受命，说："香叶冠不是正式朝服，为大臣者绝不应戴！"他坚决不戴，惹得嘉靖十分不满。

嘉靖皇帝深居西苑修炼仙丹，十多年不理朝政，严嵩以60多岁高龄日夜服侍嘉靖帝的身边。同时，他把声称会炼"秋石"仙丹的顾为学，按皇帝密旨，藏匿在自己府中秘密炼制秋石。顾为学原是因盗窃公款被罢官的一名小吏，以巨资贿赂严嵩，声称能炼长生奇药——秋石，被荐给皇帝。所谓"秋石"仙丹，是取童男、童女尿液，加石膏烧炼，状如盐，名为"秋石"，声称性热壮阳，服之可长生不老，顾为学以此被赐为礼部尚书。嘉靖深居西苑，人直西苑值班时，遵照道士的习惯，大臣只能骑马，不准坐轿。严嵩迎合帝意，惟命是从，夏言偏不骑马，仍是坐轿。嘉靖帝对夏言到了气恼的地步。严嵩便趁机密谋罢免夏言。

夏言发觉严嵩在暗中捣鬼，借言官反映严嵩有贪污之事，支持大臣弹劾严嵩，但为时已晚。有一天，嘉靖帝单独召见严嵩，其中问及他和夏言不融洽的事。严嵩抓住这个机会，顿时叩头在地，痛哭流涕，委屈地趴在地上不起来。皇上见这个老头如此痛哭，想到定是委屈不小，就说："不要害怕顾虑，有什么话只管说吧！"严嵩抹着鼻涕眼泪，假惺惺地说："我和夏言是同乡，如果揭发他，外人将说我排挤他，夺他的相位！"嘉靖皇帝多次鼓励他说。他试探到皇帝真是让他讲，便脱下伪装，将平日积压在心头的恼怒和搜集到的夏言的材料，添油加醋编制一番。当说到夏言过去种种作为名义上是对着严嵩，实际是针对皇上时，嘉靖怒发冲冠，决心罢免夏言。这时，事有凑巧出现一次日全蚀，皇上认为是上天示警。严嵩借机落井下石，附会说此事应夏言身上。嘉靖帝令严嵩拟诏，"日蚀过分，正坐臣子欺逼君之咎"，竟将夏言革职罢官。同时，又以渎职之罪，被降调、夺官的御史、管事中 73 人。不久，严嵩升官拜武英殿大学士，入阁参预机务大事。

夏言的结局正说明，他固然才高八斗，但不懂得韬光养晦，最终给对手提供了下手的机会。

当然，历史上也不少懂得"韬晦之计"而取得成功的例子。

隋朝的时候，隋炀帝十分残暴，各地农民起义风起云涌，隋朝的许多官员也纷纷倒戈，转向农民起义军。因此，隋炀帝的疑心很重，对朝中大臣，尤其是外藩重臣，更是易起疑心。唐国公李渊曾多次担任中央和地方官，所到之处悉心结纳当地的英雄豪杰，因而声望很高，很多人都来归附。这样，大家都替他担心，怕遭到隋炀帝的猜忌。正在这时，隋炀帝下诏让李渊到他的行宫去晋见他，李渊因病未能前往，隋炀帝很不高兴。当时，李渊的外甥女王氏是隋炀帝的妃子，隋炀帝向她问起李渊未来朝见的原因，王氏回答说是因为病了，隋炀帝又问道："会死吗？"王氏把这消息传给了李渊，他知道迟早为隋

炀帝所不容，但过早起事又力量不足，只好隐忍等待。于是，他故意广纳贿赂，败坏自己的名声，而且大肆张扬。隋炀帝听到这些，果然放松了对他的警惕。

明朝的名臣张居正也是在不动声色地暗中结纳人缘，积蓄力量才登上相位的。高拱在未当宰相之前，张居正就看出了苗头，尽心与他结纳，两人互为钦佩，经常称赞对方的才能，等高拱做宰相之后，张居正又紧紧追随他，高拱为人性格直爽而倨傲，很多人因受不了他的役使而离开了，惟独张居正始终没有离开。冯保是内宫太监，为人狡黠奸诈，与张居正的关系很好。按顺序本应该升他为司礼太监，但是因为高拱推荐了其他人而落选，所以冯保对高拱怀恨在心。后来明穆宗去世，遗诏由高拱等人为顾命大臣，但因冯保篡改了诏书，改高拱、张居正、冯保等人一同为顾命大臣辅佐新君。高拱就上书历数太监专权的弊端，并作了其他准备，满以为可一下子把冯保驱逐出朝。高拱把一切准备情况都告诉了张居正，希望他暗中支持，谁知张居正竟把情况透漏给了冯保。冯保立即找皇太后哭泣，列举高拱专权的罪状，太后当即拟旨，斥逐高拱。第二天，朝廷大集群臣，宣读两宫及皇上诏书，高拱本以为计谋成功，谁知诏书竟历数自己的罪状，解除了自己的一切官职。冯保还想罗织罪名诛杀高拱，亏张居正从中巧妙斡旋，才未得逞。在高拱去世后，张居正等人还向朝廷请求恢复他的官职荣誉。后来神宗亲政，重理高拱旧案，赠他太师头衔，追加文襄名号。就这样，张居正在朝廷内外都游刃有余。

在厚黑怕经看来，历史上正反两方面的例子都证明，韬光养晦是根治狂放不羁这一恶习的一剂良方。

### ◎ 怕经实战：欲擒故纵是对付强者的杀招

厚黑怕经认为，如果你是一个位高权重之人，你可能感到人人都在向你示好，所有人都屈从于你，这时你切不可飘飘

然，否则的话，很容易中了别人“欲擒故纵”的计谋。

鳌拜是满洲镶黄旗人，他的祖父索尔果是苏完部落的首领，于公元1588年率其子贺英东归顺了努尔哈赤。鳌拜的叔父贺英东在努尔哈赤时，就位列“五大臣”之一。鳌拜在清太宗天聪八年，就被授牛录章京，这是一个管300人的基层官员，因屡立战功，被赠“巴鲁图”（勇士之意）荣誉称号。这时，康熙帝还未出生。

崇德八年鳌拜攻锦州、略山东，晋升为三等昂邦章京，顺治元年，清世祖福临即位后，鳌拜又因战功显赫，被晋升为一等昂邦章京。清世祖福临亲政时，鳌拜当上了议政大臣，领侍内大臣，累加少傅兼太子少傅，官职显赫。

福临6岁即位，当了18年皇帝，24岁就病逝了，福临在去世时遗诏要大臣索尼、苏克萨哈、遏必隆、鳌拜为辅政大臣，扶康熙即位。四位辅政大臣中，索尼已经年老，虽列首位，但不能制约他人。遏必隆怯弱，追随依附鳌拜。苏克萨哈资望浅，虽有心与鳌拜争权，但难以限制鳌拜。由于辅政大臣选择不当，鳌拜逐步夺取了朝中大权，他专横跋扈，上欺幼帝康熙，下压朝中文武大臣，军国大事由他独断专行，广植私党，残害异己。

康熙元年，索尼病老而死，鳌拜就更加专横。他自以为自己战功最多，又是顾命大臣，因而言行无所顾忌，甚至出现“意气凌轶”，“人多惮之”的紧张局面。就连康熙也深恨鳌拜“上违君父生托，下则残害生民，种种劣迹，难以极举”。

年仅8岁的康熙十分聪明，对朝中的各种事情看得很清楚，他长在深宫，目睹上层政治斗争的残酷性，因此，如何对付鳌拜，他非常谨慎。他知道，鳌拜遍植党羽，控制了朝中大权，如果自己表现出很高的理政能力，就可能有生命危险。除掉鳌拜的确不易，只有故作软弱，麻痹鳌拜，使他放松警惕，自己暗中积蓄力量，等待时机铲除。

在厚黑怕经看来，康熙这时已对鳌拜产生了“杀机”，如

果鳌拜懂得什么叫“怕”就应该有所收敛。

康熙六年，康熙开始亲政了，他对鳌拜父子采取欲擒故纵的计策，给鳌拜父子分别加“一等公”、“二等公”的封号，以后又分别加了“太师”、“少师”的封号。至此，鳌拜父子也真到了位极人臣的地步。然而，加封不过是一种表面现象，而且是一种假象。到康熙八年，鳌拜自恃位高权重，经常借口有病不上朝。有一次玄烨去探望鳌拜，御前侍卫和托发现鳌拜神色反常，便迅速走到鳌拜床前，揭开席子发现一把匕首，鳌拜见此情景十分紧张，康熙却出人意外地笑笑说：“刀不离身是满人的故俗，不足为怪！”。

不仅如此，一些重大问题上，康熙对鳌拜一再迁就，在厚黑怕经看来，危险也正一步一步向鳌拜走来，可惜他并没有意识到。

清军入关前，实行圈地制度，入关后曾下令“凡近京各州县无主荒田，及明国皇帝、驸马、公、侯、伯、太监等，死于寇乱者，无主地甚多……尽行分给东来诸王、勋臣、兵丁人等。”圈地虽下令圈无主荒田，但实际上是任意圈占，圈到那里，田主被逐出，室内的所有物品，都被圈地者抢占。圈地制度，实际上满足了满洲贵族的贪得无厌的需求，保障八旗子弟腐化的生活。顺治四年，清政府下令：“自今以后，民间田屋不得复兴圈拨，永行禁止。”

多尔衮摄政时，曾把镶黄旗应分得的土地，给了正白旗，把保定、涿州等地较贫瘠的土地分给了镶黄旗。现在鳌拜掌权，他为了报此仇，要求将两旗土地重新更换过来。鳌拜这种倒行逆施的做法，不得人心，辅政大臣苏克萨哈表示反对，授权主管调换土地的户部尚书苏纳海等人也认为：“各族相安已久，民间地亩曾奉旨不许再圈”。但是，鳌拜仗权，强行换地，结果使大批人民失去土地，生活无着，很多土地被抛弃。

苏纳海和朱昌祚因反对换地，引起鳌拜不满。鳌拜大怒，他说：“苏纳海拨地迟误、朱昌祚阻挠国事，统是目无君上，

照例应一律处斩。”康熙问其他辅政大臣，苏克萨哈俯首无言，遏必隆忙说：“应照辅臣鳌拜议。”结果两人交刑部议罪，鳌拜又矫旨将他们斩首。康熙帝知苏、朱等人是忠臣，但此时鳌拜势力大，不敢与他反目，只能使忠臣含冤。

索尼已死，遏必隆追随鳌拜，四大辅臣中只有苏克萨哈与鳌拜政见不同。鳌拜决心整倒苏克萨哈。康熙帝亲政后，苏克萨哈递上了奏折：“臣以菲材，蒙先皇帝不次之擢，厕人辅臣之列，七载以来，毫无报称，罪状实多。兹遇皇上躬亲大政，伏祈令臣往守先皇帝陵寝，如线余息，得以生全，则臣仰报皇上豢养之恩，亦得稍尽，谨此奏闻。”

苏克萨哈这样做的目的，一是想以退为进，自己退下来，归政皇上，也迫使鳌拜退下来。二是在朝中与鳌拜斗危险很大，他想及早抽身，保全生命。

鳌拜进行了恶毒的反扑。鳌拜至议政王处活动，当时议政王中，以康亲王杰书，威望较高，但他见了鳌拜，也非常惧怕。鳌拜见了杰书，要他听自己的命令办事，康亲王杰书唯唯听命，杰书当即写了奏书，他在奏书中写道：

“苏克萨哈系辅政大臣，不知仰体遗诏，竭尽忠诚，反饰词欺藐主上，怀抱奸诈，存蓄异心，本朝从无犯此等罪名，应将苏克萨哈官职尽行革去，即凌迟处死，所有子孙，俱着正法。”

按清朝惯例，凌迟处死，是大逆不道的处分，苏克萨哈请守陵寝，又有何罪，怎么可以凌迟处死呢？并且还要灭族。康熙帝看了，十分惊异，但最终还是无奈同意将苏克萨哈绞死。

鳌拜看到康熙帝如此软弱无能，觉得这个少年太容易控制了。不久，康熙帝就加封鳌拜为一等公，鳌拜更加放心了。

康熙的计谋，取得了成功，上上下下都认为康熙太软弱，难以与鳌拜抗衡。而康熙则暗中培植自己的力量，巩固自己的地位，抓住一次机会，一举擒获鳌拜。考虑到鳌拜是顾命辅臣，且有战功又效力多年，不忍加诛。最后定为革职没籍，与

其子纳穆福俱予终身禁锢。后来鳌拜死于狱中，纳穆福获释放。鳌拜死党穆里玛、塞木特、纳莫、班布尔善、阿思哈、泰必国、济世等主要罪犯，一律处死刑。鳌拜集团被彻底铲除。

在这里，厚黑怕经是想提醒世人：当你位高权重得难以自持时，一定要加倍小心了，你的行为可以毫无顾忌，你的意志可以推行无阻，但很有可能是有人正在引你入圈套。千万不要无所顾忌地一味厚黑，而一定要在行使厚黑时心存怕心。

## ■ 厚黑二十七怕：自吹自擂

一些人为了面子和虚荣心往往对自己大吹大擂、自说自话，这是一种人性的虚伪，到头来只能是适得其反。

一些人为了面子和虚荣心，往往对自己大吹大擂、自说自话，这是一种人性的虚伪，到头来只能是适得其反。

厚黑怕经认为，自吹自擂是一种人性的虚伪，一些人为了面子和虚荣心，往往对自己大吹大擂、自说自话，或者对人对事故意摆出一副姿态，说些或表面上作些与实际想法相违背的话或事来。自吹自擂是一种小人行为，只能瞒过那些愚蠢者，在聪明人面前却是欲盖弥彰，适得其反。

◎ 怕经实战：自是不彰，自夸不长

孔子曾经拜访过老子，向他请教礼。老子告诫孔子说：

“一个聪明而富于洞察力的人身上经常隐藏着危险，那是因为他喜欢批评别人。雄辩而学识渊博的人也会遭遇相同的命运，那是因为他暴露了别人的缺点。因此，一个人还是节制为好，即不可处处占上风，而应采取谨慎的处世态度。”

老子提出：“不自见，故明；不自是，故彰；不自伐，故有功；不自矜，故长。”意思是说，一个人不自我表现，反而显得与众不同；一个不自以为是，反而会超出众人；一个不自夸的人会赢得成功；一个不自负的人会不断进步。相反地，老子告诫世人：“企者不立，跨者不行。自见者不明，自是者不彰，自伐者无功，自夸者不长。”

因此，厚黑怕经认为，而如果一个人处处表现自己的聪明才智，惟恐天下人不知道，这样一定不会有好下场。

杨修是曹营的主簿，他在三国一书中，是很有名的思维敏捷的官员和才子。刘备亲自攻打汉中，惊动了许昌，曹操也率领大军迎战。曹刘两军在汉水一带对峙。曹操屯兵日久，进退两难，恰巧逢厨师端来鸡汤。看见碗底有一副鸡肋，有感于怀，正沉吟间，夏侯惇入帐禀请夜间号令。曹操随口说：“鸡肋！鸡肋！”人们便把这作号令传了出去。行军主簿杨修听到后，就叫随行军士收拾行装，准备归程。夏侯惇大惊，请杨修至帐中细问。杨修解释说：“鸡肋者，食之无肉，弃之可惜。今进不能胜，退恐人笑，在此无益，来日魏王必班师矣。”夏侯惇很信服，也命营中诸将纷纷打点行李。曹操知道后，怒斥杨修造谣惑众，扰乱军心，便把杨修斩了。后人有诗叹杨修，其中有两句是：“身死因才误，非关欲退兵。”

原来杨修为人恃才放旷，数次冲犯曹操的禁忌。曹操兵出潼关，到蓝田访蔡邕之女蔡琰。蔡邕是曹操的好友，盛孚才名，但因哭董卓之尸被王允下狱缢死。其女蔡琰字文姬，原是卫仲道的妻子，后被匈奴掳去，在北地生了两个儿子，作《胡笳十八拍》，流传人中原。曹操深怜之，派人去赎蔡琰。匈奴干惧曹操势力，送蔡琰还汉朝。曹操把蔡琰许配董祀为

妻。曹操当日去访蔡琰，看见屋里悬一碑文图轴，内有“黄绢幼妇，外孙齑臼”八个字。曹操问众谋士谁能解此八字，众人都答不出来，只杨修详尽已解其意。曹操叫杨修先不说破，让他再思解。告辞后，曹操上马行三里，方才省悟。原来此含隐语“绝妙好辞”四字。曹操也是绝顶聪明的人，却要行三里才思考出来，可见急智捷才远不及杨修。

厚黑怕经认为，杨修太聪明了，聪明得能看透别人看不到的很多东西。能猜透别人猜不透的很多东西，然而，他又太愚蠢了，愚蠢得不知如何保护自己。终于，他的表面的聪明毕露使他愚蠢地走上绝路。

曹操曾经建造一所花园。竣工之后，曹操去看了，没有说好，也没说不好，只是举笔在门上写了一个“活”字就走了。大家都不明白其中的意思。杨修说：“门内添活字，是阔字，丞相嫌园门太阔了。”因此就重新建造墙围，改造停当后，请曹操来看，曹操大喜问道：“谁知道我的意思。”左右说：“是杨修。”曹操虽然表面上称赞杨修，其实心里已忌讳杨修了。又有一天，塞外送来一盒酥，曹操信笔涂鸦写上“一合酥”三字，放在案头。杨修进屋后见了，直接拿了匙与大家分吃了。曹操看见了，问大家：“为什么要吃？”杨修回答：“盒上分明写着一人一口酥，难道敢违背丞相的命令吗？”曹操表面上笑哈哈的，其实内心很厌恶杨修。杨修恃才狂放若此，殊不知曹操也是才高八斗的文人，文人素来忌讳文人才高的，互相看不起对方，当然一般文人仅仅是打打笔仗，倒也不会伤害人的性命。但同时曹操还是拥有极权的奸雄，与拥有权力的文人相争，那就命运堪忧了。

曹操害怕别人暗中谋害自己，曾经吩咐左右：“我在梦中好杀人，只要我睡着，你们千万不要走近我。”一次，曹操白天在帐中休息时被子落在地上，一个近侍赶紧过来给曹操盖上。曹操从床上一跃而起，拔剑斩了近侍，又上床睡觉，半响起来，装着吃了一惊。大家说了实情后，曹操失声痛哭，命令

厚葬近侍。大家都认为曹操果然是梦中杀人，只有杨修知道曹操的用意，临葬时指着棺材说："丞相不是在梦中，只是你在梦中罢了。"杨修竟敢揭示曹操的险恶用心。

曹操的三儿子曹植，爱惜杨修的才华，经常邀杨修在一起讨论。曹操与一班人商议，想立曹植为世子。曹丕知道了这件事，暗地里请吴质入内府商议，因为害怕被人知道，就用大竹筐把吴质藏在里面，只说是绢匹，载入府中。杨修知道其中的奥妙，直接来告诉曹操。曹操命令人在曹丕府门偷偷察看。曹丕发觉了，慌忙告知吴质，吴质说："不用担心，明日用大竹筐装绢进来以迷惑他们。"曹丕听了他的话，用大竹筐载绢进来，使者搜看其中，果然只有绢，回报曹操，曹操就怀疑杨修阴谋陷害曹丕。

曹操想试试曹丕、曹植兄弟俩的才干。一天命令两人都从西城门出去，却暗里使人吩咐守门的官吏，不要放二人出门。曹丕先到，门吏阻止了他，只得返回。曹植听说了这件事，就向杨修求教。杨修说："您奉丞相之命出城，如果有阻止的，直接斩了他就可以。"曹植认为很对，来到了城门，门吏阻住。曹植叱骂道："我奉丞相命令，谁敢阻挡?"马上把门吏斩了。于是，曹操以为曹植有才能，后来有人告诉说这是杨修教的，曹操大怒，因此更不喜欢曹植。杨修又曾经为曹植作答教十几条，只要曹操问及曹植，曹植对答如流。曹操心中非常起疑。后来曹丕暗暗买通曹植左右，把答教偷来交付曹操，曹操见后大怒说："匹夫怎么敢欺骗我?"此时已有杀掉杨修的念头。

杨修之死给我们留下了重要的启示。第一，才不可露尽。杨修是绝顶聪明的人，也算爽快，且才华横溢，其才盖主。这就犯了曹操的大忌。有些将帅帝王是不喜欢别人胜过自己的。杨修犯的正是这禁忌，这是他必死的原因之一。第二，事不要点破。譬如鸡肋、杀近侍等，你捅穿这层薄纸，就是羞辱了他。这两点，是杨修的死因，也是厚黑怕经要提醒世人的。

怎样做是最保险的呢？在厚黑怕经看来，最好的方法就是“大巧若拙”。清朝乾隆皇帝好卖弄才情，好写诗，写过上万首诗，他上朝时经常出些辞、联考问大臣。大臣们都很聪明，明明知道那是很浅的学问或狗屁不通的对联，也不说破，故意苦思冥想，并且求皇帝开恩“再思三日”。这意思无非是让乾隆自己说。果然喜孜孜的皇帝说了出来，于是大臣一片礼赞之声，把个皇帝老儿喜得不得了。

南朝刘宋王僧虔，是东晋丞相王导的孙子。宋文帝时官为太子中庶子，武帝时为尚书令。年纪很轻的时候，僧虔就以善写隶书闻名。宋文帝看到他写在白扇子上面的字，赞叹道：“字超过了王献之，风度气质也超过了他。”可是，到了宋孝武帝时，由于孝武帝一直以书名闻天下，对自己的书法非常自信。于是，僧虔便不敢露出自己的真迹，常常把字写得很差，因此而平安无事。

西汉时，在洛阳有一位男子与人结怨而处境困难，许多人出面当和事佬，但对方一句话也听不进去，最后只好请出当时的一位大侠郭解出面，为他们排解纠纷。郭解晚上悄悄地造访对方，热心地进行劝服，对方逐渐让步了。如果是普通人，一定会为对方的转变而沾沾自喜，但郭解却不同。他对那位接受劝解的人说：“我听说你对前几次的调解都不肯接受，这次很荣幸能接受我的调解。不过，身为外地人的我，却压倒本地有名望的人，成功地排解了你们的纠纷，这实在是违背常理。因此，我希望你这次就当作我的调解失败，等到我回去，再有当地的有威望的人来调解时才接受，怎么样？”这种做法实在是异于常人，细想起来真是一种使自己免遭众人嫉恨的明智之举。比较起来，那些极力显示自己才能的人，不过是小聪明罢了。

《庄子》中有一句话叫“直木先伐，甘井先竭”。这话是说，一般所用的木材，多选择挺直的树木来砍伐；水井也是涌出甘甜水者先于涸。在厚黑怕经看来，有一些才华横溢，锋芒

太露的人，虽然容易受到重用提拔，可是也容易遭人暗算。遇到这种情况，《庄子》中提出了“意怠”哲学。“意怠”是一种鸟，毫无出众之处，别的鸟飞，它也跟着飞；傍晚归巢，队伍前进时它从不争先，后退时也从不落后。吃东西时不抢食，因此很少受到威胁。表面看来，这种生存方式有些保守，但是仔细想想，这样做也许是最可取的。因此，厚黑怕经提醒世人：凡事预先留条退路，不过分炫耀自己的才能，这样才不会犯大错。

### ◎ 怕经实战：病从口入，祸从口出

常言道：病从口入，祸从口出，口舌招惹是非。厚黑怕经认为，在与人打交道之中，不注意言语的轻重是一种非常危险的做法。孔子也把语言作为祸的根子。要想招惹是非，没有什么比语言更容易的了。《周易·系辞》上说：“君子的话很少。”言为心声，语出明心迹。所以，与人交往，慎言为上。晋朝王献之和他的两个哥哥一块儿去谢安的家里。他的两个哥哥说了很多话，王献之只不过寒暄几句而已。他们出来以后，有人问谢安，王家兄弟中谁好谁差，谢安说：“说话少的好。吉人的话少啊。”

光绪即位时年仅四岁，由两宫皇太后垂帘听政。慈禧常常单独召见廷臣，有事不与慈安太后商量，慈安太后颇为不满。1881年初，慈禧忽然患了很重的病，征集中外名医都治不好。后来用产后疏导补养的药治疗，竟然治好了。于是慈安太后知道慈禧作风不检点，便以庆贺慈禧康复为名，在钟粹宫置酒，与慈禧共饮。酒喝到一半，慈安太后命左右退下，谈起咸丰晚年的事，说20多年来两宫相处还算好，有一件事早想和妹妹说了，想请妹妹看一件东西。慈安说着起身在一个匣里拿出一卷黄纸来。原来是咸丰帝临终写给慈安太后的手谕，大意说若此后那拉氏不安分，可出示此诏命大臣把她除掉。慈禧听后脸

色大变。慈安太后完全出于好心告知慈禧此事，想劝她以后检点一些。为了不使慈禧猜忌，慈安当场索回遗诏，焚于烛上，说："此纸已无用，焚之大佳。"慈禧表面感激涕零，暗中心怀鬼胎。不久，慈安太后患感冒，当晚就死了，事实上是被慈禧所毒死。慈安之死，就是典型的祸从口出。

清代著名诗人和诗评家沈德潜，做过礼部尚书，生前深得乾隆恩宠。乾隆南巡时喜欢到处题诗，每有所作，即令沈氏润色，甚至由沈氏代为捉刀。沈氏为了炫耀自己，常对诗友说某首御制诗是他改的，某首诗是他代写的。甚至把代乾隆所作的诗收入自己诗集。乾隆皇帝为此非常怨恨他，不久以沈氏《咏黑牡丹谱》中有"夺朱非正色，异种也称王"句兴狱，死后剖棺碎尸。文字狱是中国帝王的一大法宝，对于那些清高的文人墨客，有办法治你。这多少也跟传统文人一面自视清高，一面也离不开帝王的恩宠有关，牢骚满腹，不知世情之险恶。因言获罪在中国是有传统的，切不可忘记。

厚黑怕经认为，祸从口出并不是不让人们说话，而是告诫人们讲话一定要谨慎，常言说："言多必失，谨开言，慢开口"，"会说话的想着说，不会说话的抢着说"。开口说话要动脑筋，为什么要说话，要看讲话对象，应该怎样开口，都有一定的学问。

古人认为，善于明察的人并不是最明智的，能够明察也能够不察的人才是最明智的。在厚黑怕经看来，自己洞察了某件事的本质，却偏偏有人不愿你把事实的真相说出来，只好装作不知，才能使自己免遭不测。因此，厚黑怕经提醒世人：该说话时一定要说，不该说话时千万不可多嘴。

### ◎ 怕经实战：装腔作势，欲盖弥彰

装腔作势实际是一种很心虚的表现，他们知道自己本来不行，所以才装腔作势，摆出另一种姿态，以使自己能够在他人

面前有“尊严”和脸面。殊不知，他们越使用这种伎俩，他们本来的面目越暴露得充分，越让人不屑和耻与为伍。要知道，无论是人或事物，光靠摆一付姿态是打不垮人家的。

家喻户晓的名著《钦差大臣》中的赫列斯达科夫就是这样一个小丑。

故事发生在俄国某偏僻城市。以市长为首的一群官吏听到钦差大臣前来视察的消息，惊慌失措，竟将一个过路的彼得堡的纨绔子弟赫列斯达科夫当作钦差大臣，对他阿谀奉承，殷勤款待。正当市长准备将自己的女儿许配给这位“钦差大臣”，做着升官发财的美梦时，传来了真正的钦差大臣到达的消息，喜剧以黑色幽默告终。这部作品无情地嘲笑了无恶不作、掠夺成性的沙皇官僚，作者以卓越的现实主义手法，刻画了老奸巨滑的市长、玩忽职守的法官、不顾病人死活的慈善医院院长等一系列反映俄国官僚阶层贪赃枉法、善于钻营的形象，连同厚颜无耻、自吹自擂的赫列斯达科夫的形象，组成了一幅整个俄国官僚界的群丑图。

这种人中国历史上也曾出现过。陈胜年轻时家境贫寒，靠打长工种地为生。他志向远大，却命运多舛，不知道什么时候才有出头之日，郁郁不得志。某一天，他扔下手中的农具，走到高处歇息，茫然四顾，顺口说道：“如果我们中间有谁富贵了，千万不要忘了别人。”雇工伙伴们觉得好笑，陈胜叹息道：“哎！燕雀又怎能知道鸿鹄的志向呢?”后来陈胜首先发难，奋起抗秦，天下应声而起。陈胜军队日益壮大，于是自立为王。他的那些雇工朋友们听说了，都想占点便宜，就冒着战火来投奔他。到了宫门前，一齐敲打宫门，口中喊道：“我们要见陈胜!”门官见这些人衣衫褴褛，又直呼大王的名字，便想绑起他们。碰巧陈胜出门，就让他们同车回宫。宫中一班官吏，左看右看不顺眼，但又碍着是陈胜故人，只好大酒大肉让他们大吃大喝一通。有些喝醉了的拍案狂呼起来：“陈胜陈胜，真想不到你还有今日。”于是你一言我一语地将陈胜当年

的可笑往事都扯了出来。宫中有人将这些有损王威的言论报告了陈胜。最后陈胜下令一律斩首。军中将帅见陈胜心狠，不可共享富贵便离心离德，加上陈胜用人不当，刑罚失度，最后竟被车夫庄贾刺杀，为王也不过六个月，就连命也丢掉了。陈胜在贫困时对天盟誓，要求同富贵，一旦富贵了反而容不得那些才摆脱不久的“贫穷”，连“装腔作势”的面纱也不要了。

俗话说：“一瓶子不满，半瓶子晃荡。”在厚黑怕经看来，装腔作势不仅使自己活的很累，而且还极易因此办错事，学识渊博，修养深厚的智者是不会装腔作势的。因此，厚黑怕经提醒世人：“平平淡谈，从从容容才是真”，人不能凭伪装去面对生活，如果你连最起码的真实都做不到，那么你最终将变成一场虚空，什么也得不到。

## ■ 厚黑二十八怕：仗势欺人

飞扬跋扈者往往只看重一点近利，得到一点非分的好处，却不知他们可能会失掉很多更宝贵的东西，就是别人的支持。

厚黑怕经认为，倚仗势力欺压别人的人是不可能长久的。仗势欺人者，作威作福，欺压众人，甚至他们自己也是奴才，却要借着他人的威风，无法无天。这种人根本不懂得做人的道理，也不懂得这样做会有什么后果，往往是只看重一点近利，得到非分的一些好处，却不知他们这样做失掉的东西更多，也就是别人的支持。特别是倚仗别人的势力欺人者，由于过于飞扬跋扈，有时甚至可能欺到自己主子头上来，这样，他们的下

场更是可悲。

◎ 怕经实战：不做得势便猖狂的中山狼

仗势欺人者都有一个共同点，就是他们缺乏基本的道德观念和是非观念，没有得势之前，是一副丑恶嘴脸；得势之后，又是另一副丑恶嘴脸。

唐朝的流氓宰相杨国忠本是个不学无术之辈，根本谈不上修身、齐家、治国、平天下。他掌握朝政大权后，全凭自己的意志和个人兴趣来处理朝政大事。唐代吏部对官员的选用有一套制度化的程序，必须经过三次注册公开唱名，才能决定是否任用。这个过程所用时间，一般需要半年。杨国忠掌权后，不管什么制度程序，更不讲考察，每次选任官员他都预先拟定名单，然后再召集有关官员，走走过场，朝廷选任官员完全由他定夺。其他官员屈于杨国忠的淫威，即使有议，也不敢言声，杨国忠反而自我吹嘘办事神速，爪牙们随声附和，说什么宰相处理问题干净利落。这种选任官员的做法，导致那些求官之徒，纷纷给杨国忠送厚礼，杨国忠大发横财。

杨国忠把提拔官员和撤职官员当成儿戏，甚至以此寻开心。他信口雌黄，不管什么场合心血来潮就封官许愿，或任意撤职。平时，把百官当作自己的仆人一样，随便直呼其名，甚至在公开场合叫其绰号。谁要是不听从他，马上把对方打入十八层地狱；谁要是死心场地做他的帮凶，立即得到高官厚禄。

杨国忠本是无赖流氓出身，他不愿受任何约束，朝政大事大多在自己家里裁决，并且还找借口，说什么天下太平，国泰民安，成天坐在衙门里，简直是浪费时间。这种不学无术的小人得志后为了巩固自己的既得利益，大都欺上瞒下。他们极力突出自己的所谓功绩，又极力掩盖自己的丑恶实情。杨国忠当政期间，关中连年干旱，粮食收获大减，民间大闹饥荒，但他却不让玄宗知道，并依然苛剥百姓，所有赋税照收不减。当时

京兆尹李岘说了几句实话，杨国忠马上把发生灾害的责任扣到李岘身上，说什么堂堂京兆尹，在灾害面前毫无应急措施，一下将李岘贬为长沙太守。第二年，关中又连下大雨，大部分庄稼烂在田里，灾情相当严重，唐玄宗都感到忧虑。杨国忠叫手下人专门挑选没有烂坏的禾苗给玄宗看，说："虽然连年下大雨，托皇上洪福，并没有酿成灾害。"扶风太守看到本地区灾情实在严重，上书报告，杨国忠勃然大怒，马上指派御史去惩办。自这以后，各地无论发生什么灾情，地方官迫于淫威，统统匿而不报。

杨国忠执掌朝政后，拥有重兵的地方大吏，都想拥兵称雄。其中安禄山这个野心家早已暗中准备，阴谋造反。他外表装得十分忠诚，逐渐获得玄宗宠信。杨国忠见安禄山拥有重兵，又受玄宗宠信，生怕有一天安禄山会超越自己，于是安、杨之间争权夺利的斗争开始了。正好从外地传来安禄山有叛逆活动的说法，杨国忠据此上奏玄宗，可是玄宗不相信。惯于弄权，并且视政事为儿戏的杨国忠，见玄宗不相信安禄山会谋反，心里十分烦恼焦急。他为了证明自己的正确与高明，竟然不顾国家安危，也不考虑严重后果，在没有重大军事部署的情况下，擅自采取轻率行动，示意府县派兵包围安禄山在长安的官邸。天宝十四年十月，安禄山以诛讨杨国忠为名，公开举起叛乱的旗帜。他率领15万大军，浩浩荡荡南下，消息传到长安，杨国忠还洋洋得意，一副先知先觉的神态。安史之乱，历时八年，生灵涂炭，杨国忠这个小人，负有重大责任。他在叛乱中被杀，葬身马嵬坡也是罪有应得。

小说《红楼梦》中也描述了一个得势便猖狂的形象——秋桐，她毫无顾忌，却不知被凤姐利用，被人当枪使。

贾琏偷娶了尤二姐，两人十分恩爱。不久贾琏便到平安州出差去了。凤姐听说这件事后，就花言巧语将尤二姐骗人大观园居住。表面上姐妹相称，十分和谐，背地里却教唆与尤二姐指腹为婚、后又解约的张华到都察院告贾琏、贾蓉，并就势大

闹宁国府。贾琏从平安州回来，贾赦见他办事能干，便将房中一个17岁的丫鬟秋桐赏他为妾。

秋桐自以为贾赦所赐，无人敢动她，于是飞扬跋扈，根本不把尤二姐放在眼里。这一切被凤姐看在眼里，于是她便打定了“借刀杀人”的主意。

秋桐正吃尤二姐的醋时，凤姐便假意劝说：“你年轻不知事，她现在是二房奶奶，你爷心尖儿上的人，我还让她三分，你去硬碰她，岂不是自寻其死?”秋桐听了这话，越发恼了，天天对着尤二姐的门破口大骂：“奶奶宽洪大量，我却眼里揉不下沙子去。让我和这娼妇做一回，她才知道呢?”气得尤二姐在房里哭泣，连饭也不吃，又不敢告诉贾琏。尤二姐已有身孕，加上这一气，便大病不起了。胡庸医诊为痰血凝结，尤二姐服药后竟将成形的一个男胎堕下。男孩是贾琏梦寐以求的，于是凤姐假装焦急，叫人出去替尤二姐算命，算命的说：“是属兔的阴人冲犯了。”秋桐正属兔，凤姐便叫秋桐去别处躲几天，这无异火上浇油。秋桐大骂道：“是哪个饿不死的杂种混嚼舌根?我和她‘井水不犯河水’，怎么就冲了她?好个‘八哥儿’!在外头什么人不见，偏来了就冲了!我还要问问她呢，到底是哪里来的孩子?她不过哄我们那个棉花耳朵的爷罢了。纵有孩子但不知张姓王姓的，奶奶稀罕那杂种羔子，我不希罕。谁不会养?一年半载养一个，倒还是一点搀杂都没有的呢?”可巧邢夫人过来，秋桐便告诉她说二爷二奶奶要撵自己回去，邢夫人免不了数落凤姐和贾琏一番。秋桐便更是得意，越发走到窗户根底下，大骂起来。

尤二姐气恼不过，当夜便吞金自杀了。人们都知道是秋桐把她整死的，却不知道在后边操纵的是凤姐。

“秋桐”是个仗势欺人的奴才，她凭着“高级奴才”的那份高傲，凌辱孤立无援的尤二姐，却不知道自己不过是凤姐牵着的一条咬人的狗。

在厚黑怕经看来，仗势欺人者，往往因为有强大的靠山，

所以行事蛮横不法，飞扬跋扈，坏事做尽，随着形势的发展必然会天怒人怨，到了这时就是强大的靠山也“罩”不住了，其结果就可想而知了。

### ◎ 怕经实战：狗仗人势者遭人唾弃

在厚黑怕经看来，就像“秋桐”这种狗仗人势者，自己也是奴才，却要借着他人的威风，欺压别人，这不是做人的道理，当然是不会有好下场的。尤其是当这些人由于过于嚣张跋扈，无法无天，有时甚至欺到自己主子头上来，其结局就可想而知了。

唐朝中后期，宦官专权愈演愈烈，其中唐代宗时期深受宠幸的鱼朝恩便是典型一例。

当时，由于“安史之乱”给人民带来的痛苦，人们希望得到某种解脱，一时全国大兴佛教。鱼朝恩为了讨好皇上，表示要为已故皇太后修建“章敬寺”，代宗照准了。于是，鱼朝恩借此机会，大兴土木，工程规模不断扩大，使得原有地域不够用了。他又奏请将邻近的曲江和华清两座离宫的地皮，一并划入寺中加以改造。他滥行职权，肆无忌惮地拆房建寺，甚至各级官僚办事的衙署以及将相府第都尽数拆毁，将拆来的各种材料，用以修建寺院，鱼朝恩出于对郭子仪的嫉恨，暗中派人把郭子仪的祖坟都给盗掘了。郭子仪为了避免同他发生冲突，只好忍耐。

由于皇帝的宠幸，在平时上朝议事时，鱼朝恩常常自恃功高，肆意专横，摆出一副文武百官之师的架子。宰相元载及其他大臣无不屏息静听，只有相里造、李衍时常与他顶撞。鱼朝恩怀恨在心，便寻找了一个莫须有的罪名，把李衍罢了官，并借机整治了相里造一番。

他在所统领的神策军中私设监狱，暗中唆使一些恶少随意抓捕富人，抄家、判刑，把抄没的家产，据为己有。后来，甚

至对进京应考的读书人也不放过，只要探明哪个人带有大量钱物进京，就从旅店中将其抓来，严刑拷打，定成死罪，将钱财没收。他手下有一个专门掳人的小吏，叫作贾明观，他依仗着鱼朝恩的权势，到处敲诈勒索，积财巨万。至于鱼朝恩本人的所得，就更难以计数了。

一时之间，朝野上下都对鱼朝恩倚仗主宠，飞扬跋扈的行径深恶痛绝，连皇上本人对此也有所察觉。鉴于鱼朝恩的强横和不法已对皇权构成了威胁，代宗决心除去他。在宰相元载协助下，终于将鱼朝恩抓获，鱼朝恩不服罪，竟与代宗顶撞起来，代宗勃然大怒，下令处死了他。

但是，也有背依有权势的主子，却懂得早为自己备下后路的高人，这种人是真正懂得厚黑怕经精髓的人。

一代奸臣宰相严嵩曾经是一人之下，万人之上，其至皇上也惧他三分。按说他的手下是很放心和安全了。可是，就有一位严府的仆人，不但为此不安，而且巧妙安排日后事宜。有一年正月二十八，这天正好是严嵩的生日。亭州人刘巨塘是宜春县令，到京城拜见皇帝后，就随众人前往严府为严嵩祝寿。寿礼后，严嵩疲倦了，其子严世蕃命人关上大门，禁止出入，以便严嵩好好休息。刘巨塘因来不及出门，被关在严府内。时至中午，刘巨塘饥渴交加，可严府大门紧闭，刘巨塘急得团团转。这时，一个叫严辛的严家仆人把刘巨塘从一条小路领到自己的住处，并准备了丰盛的菜肴，请刘巨塘享用。饭后，严辛对刘巨塘说："请台下日后多关照。"

刘巨塘非常奇怪，问严辛："你的主人正是显赫昌隆的时候，我能帮你什么忙呢？""太阳也不会总是当午时分，"严辛情真意切地望着刘巨塘，"但望台下不忘我今日的托付！"

果然如严辛所云，几年后严嵩破败，严世蕃被杀，仆人严辛则因为窝赃二万两银子羁押在狱中。此时的刘巨塘，恰好在袁州当政。想到昔日严辛的善举和托付，刘巨塘为其减轻罪行，改判为发配边疆。严辛总算死里逃生，避免了杀身之祸。

在厚黑怕经看来，鱼朝恩得意之时飞扬跋扈，最终当堂缢死，《水浒》高衙内猖狂之时陷害忠良，其结局也是身首异处。可见，仗势欺人者是典型的纸老虎，他们个人的荣宠皆系于主子一人，外表的凶悍掩饰不住其内心的虚弱，一旦被主子遗弃，他们便成了丧家之犬。因此，厚黑怕经提醒世人：善恶到头终有报，切莫仗势将人欺。

### ◎ 怕经实战：居高无道，自毁江山

不能狗仗人势，那么是不是自己有权势就可以无法无天？厚黑怕经认为，身居高位而所为无道是非常危险的。

春秋时期，唐国和蔡国位于楚国的北面，都是楚国的属国。楚平王死后，楚昭王即位。国家大权落在贪婪成性的令尹囊瓦手中。周敬王十七年，蔡昭侯来到楚国进行友好访问。蔡国带来了仅有的佩玉和狐裘各两件。为了表示对楚王的敬意，蔡昭侯将佩玉和狐裘各一件赠给了楚王，留下佩玉和狐裘各一件自用。

楚王设宴祝贺。楚王和蔡昭侯佩玉穿裘，华贵无比。囊瓦看到这种情况，就直截了当向蔡侯索要玉、裘等贵重礼物，为蔡侯拒绝。他恼羞成怒，便滥施淫威，将蔡侯软禁，不许回国。与蔡侯同时来访的唐成公，同样带来两匹宝马——肃霜马，囊瓦见到后，公然提出要一匹，唐侯没有答应，也被软禁三年。

蔡、唐两国无奈，只好献上重金，方才放他们二人回国。蔡侯在归途渡汉水时把宝玉投入水中，立誓要报此屈辱之仇，蔡国也从此与楚绝交。他曾以其子作为人质，请求晋国出兵伐楚，但没有结果。吴国的伍子胥与孙武了解这一情况，便对吴王说："囊瓦贪得无厌，得罪了许多诸侯。蔡、唐二君正想报仇，如果能与蔡唐结成联盟，共同伐楚，那就一会成功。"吴王立即派使臣前往蔡国、唐国，提出这一建议："楚国无道，

虐杀忠良，侵吞诸侯，侮辱二君，罪当万诛。今欲举兵伐楚，希二君共谋合作。”受尽凌辱，正在谋图复仇的蔡、唐二国国君，喜出望外，当即应允，很快达成协议。吴与蔡、唐结成联合阵线，采取统一行动，最终打败楚军，联军一直攻入楚国国都郢。

因此，厚黑怕经认为，行厚黑须有限度，决不能为所欲为。俗话说：“得仁义者，得天下；失仁义者，失天下。得仁义者，得人心；失仁义者，失人心。”在厚黑怕经看来，居高无道就是不仁义，就是违背了绵延几千年的中国人的伦理准则，其后果必然是自毁江山。

## ■ 厚黑二十九怕：骄傲自满

常言说："谦受益，满招损。"傲慢，则会自以为了不起；骄傲，则会听不进别人的意见；自大，则做事专横无礼：这都是损害自己长远利益的行为。

厚黑学讲的是长远利益，因而最反对危害长远利益的行为，骄傲自满就是一种危害长远利益的事情。骄傲专横、傲慢无礼、自尊自大、自以为是的人在现实生活中还是经常能看到的。这种人大多自以为能力很强，很了不起，看不起他人。由于骄傲，他们则往往听不进去别人的意见；由于自大，则做事专横，轻视有才能的人，看不到别人的长处。

### ◎ 怕经实战：骄傲自满而成功者，自古未有

骄傲自满对人对事的危害性是很大的。《管子》中说：

“凡论人有要：矜物之人，无大士焉。彼矜者，满也。满者，虚也。满虚之物，在物为制也。矜者，细之属也。”就是说，评价一个人是有一定的标准的，凡是能够做出一番伟大事业的人，没有一个是具有骄矜之气的人。《尚书》中这样阐述道：骄傲、荒淫、矜持、自夸，必将以坏结果而结束。同样的看法在《说苑》中也有，富贵不与骄傲相约，但骄傲自然而然地随富贵出现了，骄傲和死亡并没有联系，但死亡也会随骄傲而来临。

唐太宗也曾对侍臣说：“天下太平了，自然骄傲奢侈之风容易出现；骄傲奢侈则会招致危难灭亡。”宋代名将狄青任枢密使的时候，自恃有功，十分骄横傲慢，得罪了一些人。当时文彦博执掌国事，建议皇上调狄青出京作两镇节度使，狄青不服，向皇帝陈述自己的想法说：“我没功，怎么能接受节度使的任命？我没有犯罪，为什么要把我调离京城呢？”皇帝宋仁宗觉得他说的有些道理，还称赞狄青是个忠臣。文彦博对仁宗说：“太祖不也是周世宗的忠臣吗？太祖得了军心，就有了陈桥兵变。”仁宗听了这番话，嘴上什么也没说，但同意了文彦博的意见。狄青对此毫无所知，就又到中书省去为自己辩解，仗着自己的军功还是不想去当节度使。文彦博则对他说：“让你出去当节度使没有别的原因，是朝廷怀疑你了。”狄青一听此话后退数步，惊恐不安，只好出京。朝廷每月两次派使者去慰问他，只要一听说朝廷派人来了，狄青就恐惧不已，不到半年，就发病身亡了。

因此，厚黑怕经认为，骄矜是难以成大事的。狄青自恃有功，于是骄傲起来，结果是自损其身。人只有不自以为是，谦恭待人，尊重领导，礼贤下士，才能获得他人的支持和拥护。这些说起来容易，做起来极难。

周某是某市的市长，两年前的初夏，他去省里参加科技方面的一个会议，他知道那些为他捉刀代笔的秘书们大都是文抄公，派不上大用场。这次，便决定要带个懂科学的技术人员--

同前往。于是，在科委当干事的钱某便轮到了这个美差。

这次开会，只能带一名秘书，不能带公务员，周市长估计会有些不方便，但却出乎了他意料的是，白天的宴席上，推不掉的酒有人代喝了；会议中的科技名词，有同音译传到耳中。晚上看文件，觉得口渴，一杯热茶已放在手边；身上觉得热时，电扇及时地送来徐徐的凉风。这一切都是钱某为他做的。一天晚上，安排看戏。散了场，正下着大雨，没带伞的周市长刚想冒雨前行，一把雨伞已稳稳地罩在了头上。原来，细心的钱某带了把折叠伞。

这次开会回来之后不久，钱某便成周市长的秘书。小钱当了秘书后，发现周市长爱下象棋。这使小钱对已多年没有摸过的象棋，又重新热心起来。不久他参加了市象棋大赛，并赢得了冠军。该市棋坛不乏高手，冠军岂是随便下下就可以弄来的？从那以后，闲暇无事，周公便叫小钱陪他下几盘棋。

其实，小钱是位家学渊远的棋手，他还没上学就跟颇有造诣的爷爷学棋。爷爷不仅向他传授棋艺，而且教诲棋德，告诫他不可恃强凌弱，如碰到棋艺不高，又以权势压人的人不可故意失棋，否则失棋即是失德。小钱原来一直都遵从爷爷的教诲，但在大学里为此得罪了系主任，毕业被分到科委当个小干事。他觉得爷爷说的那种棋德太迂腐了。

周公和小钱第一次下棋时，没走几步，老周已很难招架。小钱发现周公已出汗脸红，很不自在。根据市长的脾气，既不能胜他，以免背上骄傲自满的恶名，也不能轻易让他取胜，让他认为自己没有本事。于是，周公和小钱下棋，竟成了一种乐趣。每次和人说起他的秘书，老周总说："人聪明，但不骄傲，难得。"

一年后，在调整机构中，钱某被提升为市委办公室主任。第二年春天。小钱正要报名参加A市象棋大赛。周公叫他也给自己捎带报个名。周公虽爱下棋，却从未参加过本市大赛，他怕输了，脸上不光彩，但经过与小钱这个上届冠军经常对

奕，颇增了几分自信。

老周知道，淘汰制的象棋比赛，胜者每轮都要出场，很费时间，便对小钱说："小钱，你去向文化宫孙主任说说，是否可以免了我的预赛，我只参加决赛。"

可孙主任却不太痛快。他深知周公的棋风，当年他在文化局当干事，就是因为和老周下棋发生了争执，从此背上个莫须有的自高自大的罪名，长期得不到提拔。

小钱上下唇不断开合，三寸不烂之舌上下翻滚，动之以情，晓之以理，最终还是说服了孙主任。

决赛开始了，这时钱某才知道是自己讨了苦吃。想想看，小钱血气方刚，要在正式比赛场上，故意输掉，着实难以忍受。更苦恼的是，要输，还要输得不留破绽，既不能叫周公感觉出来，还得使众多内行人看不出自己的用心。否则是要被人耻骂的。

这场比赛，双方下了三个多小时，终于周公赢了。没想到，钱某的良苦用心，蒙住了A市的棋迷们，却没有瞒过孙主任的眼睛。

"老弟大才，今天是作了姜太公，放了个直钩。"孙主任有些不满地说。"孙主任，你不想成立象棋协会吗?"小钱答非所问，"你赶快打个报告上来，请周公兼任主席的职务。至少也得拉他做个名誉主席，只要把他拉上，以后你们文化宫开展活动，要经费的事就好办了。"

市象棋协会就这样成立了。周公担任了名誉主席。不久，周公退居二线时，极力推荐小钱接替他的工作。他在给省委的报告中强调，钱某不仅符合提拔干部的标准，而且具有谦虚、谨慎、好学的品质。

今年市象棋大赛又开始了，最后，争夺冠军的决赛在老市长和新任市长钱某之间进行，自然引起了棋迷们极大的关注。这次钱市长开局后，便步步紧逼，中局后不久，周公便看清自己败局已定，哈哈笑着说："到底是年轻人，脑子好，小钱这

棋，进步神速呀！”

不久，钱某明升暗降，被从市长位置上调到了省城某厅当副厅长，新任市长是周某老同乡的女婿。

在厚黑怕经看来，现代人最大的问题，就是骄矜之气盛行。千罪百恶都产生于骄傲自大。骄横自大的人，不肯屈就于人，不能忍让于他人。做领导的过于骄横，则不可能很好地指挥下属；做下属的过于骄傲则会不服从领导。因此，厚黑怕经提醒世人：最好还是“夹起尾巴”做人。天大的事，也挡不住你的厚脸皮，何必非要那么较真，自己给自己过不去呢？

### ◎ 怕经实战：专横傲慢意味着远离真理

厚黑怕经提醒世人：骄矜不忍危害很大。作为领导者骄傲自大，不能以平等的态度待人，就会失去人才，失去人心，最后也必然要失去江山。作为统帅如果产生骄傲情绪，则骄兵必败。即使普通人，自以为是也会众叛亲离，难以成功。



苻坚是前秦的皇帝，他统一了中国的北方，是一个有作为的统治者，但是在他事业处于顶峰时，他骄傲自满，不听劝阻，进攻东晋，结果兵败，导致了国家的灭亡。

公元378年的春天，前秦苻坚派四路人马攻打东晋。可是，前秦的军队被东晋名将谢玄击败，苻坚十分气愤，他处罚了战败的将官。苻坚并不甘心失败，公元382年10月，苻坚准备再次向东晋发动更大规模的进攻。

苻坚向文武大臣们说：“我继承王位已40多年了，现在四方大体上都已平定，只有东南一隅的晋朝，不表臣服。现在我国的军队，可得90余万，朕大举亲征，众卿以为可以吗？”

众臣都觉得进攻东晋的把握不大。左仆射权翼首先说：“以前商纣王违背道义，由于有三个仁人在朝辅佐，周武王尚且难以取胜。当今晋朝虽然偏安东南，看上去微弱，但内部并未涣散，何况还有谢安、桓冲这样的人才，君臣和睦，内外同

心，因此，现在攻打晋朝时机还不成熟。”

苻坚看大臣们不赞同攻打晋朝，心中不高兴地说：“从前武王攻伐无道的纣王，要卜卦以测凶吉，姜太公夺过卜具将之抛弃，誓而出兵。春秋的夫差，汉末的孙皓都据守江湖，最终被灭，今我国有百万兵马，投鞭江中，就可以阻断长江的流水，怕什么长江天险呢?”

群臣又纷纷发言，多数说现在不宜发兵攻打晋朝。

苻坚很生气，令群臣退去，只留平阳公苻融一人。苻坚对他说：“自古以来，君主欲决定国家大事，都是由一两个大臣商量决定的。今天众臣言论纷纷，我与卿来决定此事吧。”

苻融说道：“今欲伐晋，有三难：天道不顺，就是一难；晋国无衅，就是二难；我国屡经征讨，兵力已疲，士卒怯斗，就是三难。群臣谓不宜伐晋，确是忠谋，愿陛下依从众议!”

苻坚说：“试想我有强兵百万，资械如山，我虽未为明主，究竟不是暗弱的君主，乘我军多次取胜，为什么忧虑不能取胜呢？怎可留东晋这个残寇，使它长期为我国的忧患呢?”

苻融笑着说：“晋朝可灭，昭然易知，今欲劳师大举，实非万全之策。且如臣所忧，更不止此，陛下宠养鲜卑，羌、羯布满畿甸，这都是萧墙大患，如陛下督师南征，太子独与弱卒留守京师，一旦发生肘腋之变，悔何可追？臣本顽愚，言不足采。王景略乃一时俊杰，陛下尝比之为诸葛武侯，他临殁时，曾有遗诫，难道陛下忘记了吗?”

苻坚更加不乐，退入内庭，太子入内问安，苻坚对他说：“欲伐晋，以强临弱，可保必胜，朝臣皆言不可，我实不解。”

太子苻宏委婉答道：“晋君没有大过，若南征不捷，外损国威，内殚民力，所伤实多，无怪群臣不同意攻晋。”

苻坚摇摇头说：“以前我出兵灭燕，亦犯岁星，天道原不可尽信。况古时秦灭六国，六国君主，岂必皆暴虐么?”说罢，便宣召冠军将军慕容垂入议。慕容垂应召即至，苻坚问及伐晋之事，慕容垂说道：“弱肉强食，乃是古今通例。如陛下

神武应运，威加海内，虎旅百万，韩（信）白（起）满朝，乃藐尔江南，独违王命，不伐何为？古诗有云：‘谋夫孔多，是用不集。’愿陛下自断，不必多虑！陛下可记得晋武伐吴，只有张杜二三臣与他同意，若必从众议，如何能统一中原呢？”

苻坚一听大喜说：“与朕共定天下者，独卿一人。余子碌碌，何足与谋！”

苻坚于是命平阳公苻融为司徒，领征南大将军，并调谏议大夫裴无略为巴西、梓潼二郡太守，令他们训练水军，指日南下。

苻融辞不受职，再次进谏说：“知足不辱，知止不殆，自来穷兵黩武，鲜有不亡，况国家本系戎狄，正朔未归，江东虽然微弱，尚存中华正统，天意亦必不绝他们。”

苻坚正颜变色说：“帝王历数，有何定例？刘禅非汉室后裔么？为何被魏所灭？你所以不能及我，就在此拘执的脾气呢？”

苻坚仍授苻融为征南大将军，苻融无奈受命。

公元383年7月，苻坚颁布了进攻东晋的总动员令。规定，老百姓每十个人中抽一个人为兵。贵族家的子弟，凡年龄20以上，有武艺的都给他们羽林郎（禁卫军军官）的官号，编进禁卫军随军作战，共得3万余骑，拜秦州主簿赵盛之为少年都统。

到了8月，苻坚从各州征集的兵马，共计有步兵60多万，骑兵20多万，羽林军3万，合计90多万，号称百万。苻坚令苻融和慕容垂率兵25万为先锋，向东晋进发。进军之前，苻坚委任羌族的将军姚苌为“龙骧将军”，督理盖州和梁州的军务，苻坚对姚说：“我登位时的身份就是龙骧将军，这些年来我不肯轻易把这个职位授人，你可要格外尽力才对。”

苻坚百万大军，浩浩荡荡，向东晋进发。9月，苻坚到达项城，苻融的先头部队已经到达颍口，并且向东晋在淝水西岸

的重镇寿阳展开了进攻。

苻坚大举进攻，东晋王朝一片惊慌，一向面和心不和的江北大族和江南大族也团结起来，一致对外。孝武帝任命谢石为“征讨大都督”，谢玄为前锋都督，与辅国将军谢琰（谢安的儿子）、西中郎将桓伊等，督众8万，出迎秦军。又使龙骧将军胡彬率领5000水军，前去救援寿阳。

这年10月，胡彬的5000水军还未到达寿阳，秦军已攻克了寿阳，胡彬只得退守硖石，控制着这个险要的地方，等待谢石率大军前来。

苻融攻占寿阳以后，立即进军，一面派兵渡过淝水，进攻硖石，一面派“卫军将军”梁成领了5万军队，控制了洛涧。梁成封锁了淮水，阻止从东面来援救的谢石、谢玄的部队，东晋的主力只得距离洛涧25里的地方，把8万军队驻扎下来。

胡彬处于进退两难之地，他的军队难以同谢石的军队会合，而且粮食将要吃完，情况危急。聪明的胡彬为了迷惑秦军，就命令士兵们天天在河岸上扬簸沙土，好像在扬米一样，故意给秦军看见，表明自己粮食充足。胡彬还写了一封信，派人给谢石送去，信中说他的粮食将要吃完了，情况十分危急，恐怕难以同大将军会面了。胡彬把这封信交给一个亲信，让他突围去送信，但是在他突围时，被秦兵抓住了。苻融看了封信后，十分高兴，连夜派人到项城去报告苻坚，说：“现在晋军人少粮尽，正是战胜他们的时候，我们应该马上发动进攻，不能让他们跑掉。”

骄傲自大的苻坚，求胜心切，将大军留在项城，只带了8000轻骑，就出发了，他们日夜行军，赶到寿阳，想出奇不意地捉住谢石，认为这样就可以将东晋灭亡。

苻坚离开项城，临行前他对将士们说：“谁敢走漏消息，就割掉他的舌头！”苻坚赶到了寿阳，苻融马上参见他，二人商量进军大计，商量的结果是先派一个人到谢石那里去，劝降谢石，如果谢石投降，就可以不战而屈人之兵。

苻坚选择的使者，是战败被迫投降前秦的朱序，朱序当时是被迫投降，虽然做了前秦的高官，但心中还向往东晋，时刻想返回东晋。朱序来到晋军营地，见了谢石，他对谢石说："苻坚发动全国的军队，总兵力有90多万，如果这些军队全部到来，东晋就危险了。但是现在秦军的主力还没有到达，大部分正在途中，苻坚本人只带了8000轻骑来到寿阳。因此秦军在前线的部队，势力并不十分雄厚，你们只要派一支精兵打败秦军的前锋，使秦军失去锐气，秦兵就会全线崩溃，这仗就好打了。"

于是，谢玄让部下刘牢之率北府兵去袭击驻在洛涧的梁成的军队，以扫清晋军前进的障碍。刘牢之果敢有谋，常率精兵为前锋，屡战屡胜，是北府兵的名将。刘牢之所带5000名北府兵，是精兵中的精兵，他们思乡已久，决心与秦军决一死战，收复失地。

刘牢之带军来到离洛水10里的地方，可以看到对岸秦军的营寨。刘牢之决定利用夜间进行偷袭。当天夜晚，5000北府兵悄悄出发，很容易就渡过了不宽的洛水。士气高涨的北府兵向秦军营寨扑去，一下子就冲破了秦军的前沿阵地，杀入敌营。梁成从梦中醒来，在夜色中仓皇上马，指挥士卒抵抗，但秦军已乱，无法指挥，只得各自为战。刘牢之的军队奋力冲杀，杀得秦军人仰马翻，梁成在混战中被杀。秦军失去主将，更加混乱，纷纷四散而逃，不少人跳入淮水被淹死。

刘牢之的北府兵收复了洛涧，缴获了许多军械物资。谢石、谢玄立即指挥大军，渡过洛涧，击败围硖石的秦军，一气冲到淝水的东岸，与对岸的秦兵相对峙。

洛涧取胜，对晋军来说，有重要的意义。一是救出了被围的胡彬，二是鼓舞了士气，打击了秦军的士气。一向骄傲的苻坚，接到秦军在洛涧战败，梁成被杀的消息，心中十分不安，不久又接到晋军挺进到淝水东岸，与秦军对峙的消息。苻坚和苻融登上寿阳城头，观察晋军营盘。他们站在城墙上，看到晋

军临水扎营，队伍严整，旗号鲜明，在城头上甚至可以看到晋军的刀枪在阳光下闪光。晋军如此强盛，出乎苻坚的预料，过了一会，苻坚掉转身，看到寿阳北面的八公山上，山上的草木被风吹动，他只觉得那些草木也是晋军。

苻坚对苻融说："晋军如此强大，怎么能说他们兵力弱小呢？我们不能轻视。"苻坚看了一会，传下军令，要秦军严守淝水，没有命令，不准出战。

自此，苻坚对晋军重视起来，但不久他又犯了骄傲自大的毛病。秦军沿淝水防守，晋军也没有办法渡过淝水，双方就这样相持。这时，虽然秦军在洛涧失败，但秦军的兵力仍是晋军的几倍，东晋如果不迅速与秦军进行决战，等到秦军大兵一到，晋军更难取胜。

在关键的时刻，谢玄想出一个计策，他派一个使者到秦营，对苻融说："你们远道而来，临水列阵，这不是要速战速决，而是作持久作战的打算。如果你们把阵地向后稍微移动一些，使我军得以渡过淝水，让双方的将士在此决一胜负，这不是一件很痛快的事吗！"

苻融听了使者的要求，立即报告苻坚。苻坚考虑，晋军虽然在洛涧取胜，但以双方的力量来看，还是秦军兵力雄厚，如果不答应晋使的请求，倒是显得自己胆怯。苻坚他自恃兵多，急于决战，于是他不顾众议，答应谢玄的要求。他还想将计就计，待晋军半渡淝水之时，派骑兵向晋兵冲杀，以此取胜。

秦晋双方约定战期，到时由苻融指挥秦军向后稍退。晋军得到回信，进行了充分的准备和计划，谢玄率领8万军队，在淝水的东岸排好阵势。到了进军的那一天，苻坚由几员大将簇拥着，出了寿阳城。苻坚向对岸看了一下，就让苻融传下将令，命令全军后退，让晋军渡过淝水，苻融一下将令，就发生了意想不到的事情。

前秦的士兵，多数是被强迫拉夫征调来的汉族和其他少数民族的老百姓，他们不愿进行这场战争，早已讨厌了战争。而

且苻坚又忽视了一个重要的因素，跟随苻坚出征的慕容垂等少数民族的首领，他们是被迫降秦，各怀异心，巴不得苻坚失败，从中渔利。

苻融的撤退命令一下达，军心马上动摇，队伍失去了控制，一退而不可止，许多士卒，趁机逃命，止也止不住了。这时，在对岸的谢玄率领8000骑兵，排山倒海般地涉渡淝水，后面的大队晋军紧跟渡河。当时正是冬季，河水很浅，谢玄的8000骑兵很快冲了过来，勇猛攻击秦军。

苻融一看不好，忙命令部队停止后退，马上回身作战，可是秦军再也止不住了，难以收住阵脚。在阵后的朱序看到这种情况，就大喊："秦兵败了！秦兵败了！"那些慌乱的士卒听到这句话，又看到晋军排山倒海的气势，心里更慌，他们以为秦兵真的败了，整个秦军如山崩一样垮了。

谢玄抓住这个有利时机，指挥晋军冲杀，后续部队也冲了上来，投入战斗。苻融看到军队无法指挥，他本想冲上前去，压住阵脚，阻止秦兵后退。可是，一股乱军冲了过来，把他撞翻在地，从后面赶上来的晋军，把他杀了。秦军失去了指挥，秩序更乱了。

苻坚在寿阳城外，看到了秦军大败的情形，跨上战马，仓皇逃命，恰好一支流箭击中了他的臂膀，鲜血流了出来，苻坚狼狈逃奔，渡过淮水。当他到了淮北的时候，只剩下左右少数几个人了。苻坚收拾残部，只有1000多骑兵，他带着这1000多骑兵，来到慕容垂那里，慕容垂有组织地进行撤退，他带的3万人马，没有受到任何损失。苻坚回到洛阳的时候，只收集了十几万残兵，九十多万大军毁于一旦。

俗话说："三个臭皮匠顶个诸葛亮。"在厚黑怕经看来，苻坚的下场是由于一系列决策失误导致的。在一个个关键时刻，都有人向他提出过正确的建议，可是都被他拒绝了，从而使他一次次失去了自救的机会。究其原因就是由于在统一中国的过程，一贯的正确使苻坚对自己的判断过分自信，忘记了

“智者千虑，必有一失”的古训。因此，厚黑怕经提醒世人：不可刚愎自用，惟有集众智方可成大事。

### ◎ 怕经实战：切不可被一时的得意冲昏了头脑

骄傲的人通常都有值得骄傲之处，一定是取得过骄人的成绩，但厚黑怕经认为，成绩属于过去，不属于未来，如果被胜利冲昏了头脑，失败很快就会随之而来。

麦克阿瑟在朝鲜战场上的仁川登陆，达到了他军事生涯的顶峰，随后就走下坡路，跌入了军事生涯的低谷。

麦克阿瑟的失误很多，最大的失误发生在朝鲜战场。首先在对于中国军队会不会介入朝鲜战场的问题上他表现出极其错误的判断。朝鲜战争爆发后，杜鲁门宣布干涉朝鲜内战的第二天，1950 年 6 月 28 日，毛泽东主席在中央人民政府委员会第八次会议上即谴责了美国插手亚洲事务的侵略行径，表明了中国的根本立场。

8 月份，中国政府抽调预备队向东北地区集结，组成了东北边防区。麦克阿瑟的情报部长在 8 月 31 日向他报告说：“我们的情报网报告，从华中到满洲的部队调动已进行了一段时间，这意味着进入朝鲜战场前的部队调动。”他估计这些部队有 24.6 万人，和实际数字 25.5 万差不多。

但是，麦克阿瑟认为中国不会介入朝鲜战争，他对美国总统杜鲁门说：

“可能性很小。如果他们在战争开始后的第一或第二个月进行干涉的话，有可能具有决定性的意义。现在我们不再害怕他们的干涉了，我们不必再乞求他们什么了。中国在满洲有 30 万部队，其中部署在鸭绿江边的大概不超过 10 ~ 12.5 万人，能渡江作战的只有 5 ~ 6 万人，他们没有空军。由于我们的空军在朝鲜已有了基地，要是中国人想来平壤，那就会遭到灭顶之灾。”

10 月 25 日打响中国人民志愿军抗美援朝首次战役，一周

内即重创南朝鲜第2兵团，麦克阿瑟及其司令部虽不断接到有中国军队参战的报告，却仍不相信有中国的大部队入朝，而认为那只是带有象征性的少数志愿人员，其目的只是做做姿态，或只是为了保卫鸭绿江上的水电站。

他命令部队继续向前推进。直至11月初第8集团军的沃克和第10军的阿尔蒙都向他报告，部队在向朝鲜北部边境挺进时，遇到了有组织的中共正规军队的抵抗。麦克阿瑟仍然不相信中国敢于与美国全面开战，他甚至认为那些夜间从鸭绿江上开过来的汽车，是给北朝鲜的军队输送增援物资。

11月6日美军试探性的进攻也未遇到什么抵抗。麦克阿瑟乐观地向华盛顿报告说，空军有能力阻止中国军队渡过鸭绿江，因而他的部队不会受到真正的威胁。并进一步建议于11月15日再次发动攻势，并信誓旦旦地声称："这次行动如果顺利的话，将一举结束战争，恢复朝鲜的和平与统一，使联合国军得以迅速撤出。"

11月24日美联军再次发动大规模攻势，这个攻势恰好中了中国人民志愿军彭德怀司令员诱敌深入的圈套，一向算计别人的麦克阿瑟，这一次却中了彭德怀的计谋。

麦克阿瑟在这一次战役的兵力部署上也犯了极大的错误。

在10月21日的一次美国高级人士的会议上，陆军副参谋长李奇微毫不客气地指责了麦克阿瑟的进攻部署。李奇微说麦克阿瑟让第8集团军和第10军之间露出空隙的进攻部署简直就像没有军事常识的见习参谋所为，这会给敌人提供穿插迂回的机会，参谋长联席会议主席布莱德雷和陆军参谋长柯林斯对此也深表忧虑。

中国人民志愿军恰恰就是利用了敌军的空隙，进行战略大穿插，分割包围了敌军。基本歼灭美第2师和土耳其旅，并重创美第1骑兵师和第25师。美军在平壤—元山的防线已不可能建立，只有大步地后退。

12月4日，麦克阿瑟下令放弃平壤，向三八线实施退却。西线"联合国军"在一片混乱中向南溃退，并不断遭到志愿

军追击部队和沿途游击队的袭击，伤亡惨重。东线第10军也进行艰苦的突围，企图从海上撤至釜山。

《时代》周刊说："这是美军历史上最惨重的失败。"

《纽约先驱论坛报》说，这次溃退是一次"严重的军事错误"，它表明麦克阿瑟"不能再被认为是军事问题的无上权威"。12月23日，中国人民志愿军和朝鲜人民军逼近三八线。这一天，第8集团军司令沃克中将在一次车祸中丧生。

1951年元旦前夕，中国人民志愿军和朝鲜人民军全线发起进攻，迅速突破敌军防线，美军1月3日下令全线向汉江南岸撤退。中朝军队转入追击，将战线推进到北纬37度线附近地区。1951年4月，麦克阿瑟被华盛顿撤销了一切职务，其指挥权移交李奇微中将。

麦克阿瑟的这次失败，葬送了其一生事业的辉煌，留给我们很多启示。因此，厚黑怕经提醒世人：冷静，冷静，再冷静，一定要看到胜利背后可能潜藏的巨大危机。

### ◎ 怕经实战：狂妄到极点就是自卑

厚黑怕经认为，一个狂妄之人，往往是认为老子天下第一，根本不把别人放在眼里。可是假如有一天，他感到了自卑时，往往会陷入绝望，进入一种颠狂状态而不能自拔，会从一个极端走向另一个极端。

在某个科研所里，陈某年纪最轻，只是20岁刚出头。况且，他没有读过大学，中专毕业两年后直接考上研究生。另外，在他来到研究所之前，由于他已读了许多书，又会谱曲，又会作画，还写得一手不算太坏的诗，是他家乡那一带公认的才子。所以，他非常狂，他自己讲，他本应是上北大研究生院的料，只是因为阴错阳差，考到东北一所研究生院，才屈尊来到这个研究所。对此，他常感到委屈，但同时也很高兴。因为这样一来，他就可以在精神上高出众人一头，可以傲视一切，独领天下之风骚。

不幸的是，陈某如不断自我膨胀的热气球，由于上升得过高，终于有一天爆炸了。当他重重的被摔在地上，睁开眼睛仰望着众人时，发现一切都变了：研究所里那些当初他根本瞧不上眼的人，此时一个个都变得才华横溢。而他自己那点才华与这些林立的高手相比，充其量不过是雕虫小技而已。这首先使他的优越感产生了动摇，其次他虽是研究生院毕业，可从中专毕业直接学研究生，这中间毕竟有一个知识断层。他感觉顿时在众人面前矮了半截。第三，他人瘦个头小，普通话讲得南腔北调，这又使他在漂亮潇洒、身材高挑，语音纯正的东北姑娘面前，显得太丑陋，对他都构成了致命的打击。

他感到空前的自卑，于是，他行动了起来，用努力来弥补知识的欠缺，争取在较短的时间内，成为真正的研究所公认的业务尖子；此外，他刻苦学习普通话的准确发音，穿上了高跟皮鞋，烫发吹风，打扮得风流潇洒。他以为，以他这副新形象，一定能最终赢得他心仪的姑娘的认可。可使他感到迷惑的是，他越是如此，而那姑娘却越是像避瘟神似的躲着他。情急之下，他找上门去。没想到，那姑娘告诉他，她从来就没想过要爱他，只把他当个一般的好朋友看待。他不相信，他愤怒的指责姑娘玩弄他的感情。

于是，他发狂地啃读佛、道之经典，入定似地练气功，痴迷地听宗教音乐。他用疯狂而梦幻的口吻向同事们描述他是如何站在宿舍窗前，就能看到万里之遥的故乡小桥流水，以及他和情妹妹手拉手走在河边，走过小桥。一天夜里，他从梦中醒来，他说得到了神灵的启示，要进京去拜一位气功师学艺。面对这种情况，单位无奈将他送进了精神病院，经临床诊断，他得了严重的精神分裂症。

厚黑怕经认为，因狂妄导致的悲剧，古来有之，像力拔山兮气盖世的楚霸王项羽，就是因为刚愎自用，才被一个不起眼的“胯下小儿”韩信打败，落得无颜见江东父老，含恨自刎乌江边，留下千古憾事。因此，厚黑怕经提醒世人：不可自视过高，狂妄到极点的人，在人生和事业上将一无所有！

## ■ 厚黑三十怕：夜郎自大

——常言说："山外有山，天外有天。"不能像井底之蛙那样，感觉天下最伟大者，莫过于自己，于是，便志得意满，鼓腹而鸣，唯我独尊。其结果只能是可笑可悲的。

常言说："山外有山，天外有天。"不能像井底之蛙那样，感觉天下最伟大者，莫过于自己，于是，便志得意满，鼓腹而鸣，唯我独尊。其结果只能是可笑可悲的。

汉朝西南方有一夜郎国，在西南诸小国中最大。汉朝使者到了那里，夜郎国国王对使者道："汉朝与我的国家相比，哪一个国家大呀？"夜郎国国王被历史传为笑谈。现在人们多用"夜郎自大"比喻妄自尊大的人。"自任而气使"，这是许多人的通病，人过于自信就容易偏激，傲物以待人。因此，在厚黑怕经看来，任何人都不应自满自傲，更何况不了解世情，不知道自己的根底便自鸣得意，是很容易引起世人反感的，碰上那手握重权的统治者，一语不慎，还会惹来杀头之祸。

## ◎ 怕经实战：唯我独尊，只会显得自己见识浅薄

厚黑怕经认为，在生活中有很多像夜郎国国王那样的人，他们以井蛙之见看世界之大。有些本事，但由于见识浅薄，胸襟狭窄，以为天下唯我独尊，结果使闹出许多笑话来，让人哭笑不得。对一个才子来说，由于自己在某些方面的超群出众，很容易不知道山外有山，天外有天。三国时的祢衡就因为一点文才，恃才傲物而丢了生命。

祢衡年少才高，目空一世。建安初年，二十出头的祢衡游历许昌，当时许昌是汉王朝的都城，名流云集，司空掾陈群、司马朗、尚书令荀彧、荡寇将军赵稚长等人都是当世名士。有人劝弥衡结交陈群、司马朗。可是，祢衡却说："我怎能和杀猪、卖酒的在一起。"又人劝他参拜荀彧、赵稚长，他又回答说："荀某白长一副好相貌，如果吊丧，可借他的面孔用一下；赵某是酒囊饭袋，只好叫他看守厨房。"有人见他与少府孔融、主簿杨修意气相投，就问他这两个人如何，弥衡说："孔文举是我大儿子，杨德祖是我小儿子，其余碌碌之辈，就不值一提了。"由此可见他是何等狂傲。

孔融向曹操推荐祢衡，曹操召见时不命坐。祢衡仰天叹曰："天地虽阔，何无一人？"曹操说："我手下数十人，都是当世英雄，怎说无人？"祢衡说："我愿听一听你手下都有哪些英雄。"曹操说："荀彧、荀攸、郭嘉、程昱，机深智远，不在汉初萧何、陈平之下。张辽、许褚、李典、乐进，勇不可当，虽岑彭、马武不及也。吕虔、满宠为从事，于禁、徐晃为先锋；夏侯惇天下奇才，曹子孝世间福将——安得无人。"弥衡讥笑说，"你说错了，这些人我都了解：荀彧可使吊丧问疾，荀攸可使看坟守墓，程昱可使关门闭户，郭嘉可使白词念赋，张辽可使击鼓鸣金，许褚可使牧牛放马，乐进可使取状读诏，李典可使传书送檄，吕虔可使磨刀铸剑，满宠可使饮酒食

糟，于禁可使负版筑墙，徐晃可使屠猪杀狗，夏侯惇为‘完体将军’，曹子孝呼为‘要钱太守’。其余都是衣架、饭囊、酒桶、肉袋！”当时张辽在场，气得七窍生烟，要斩祢衡。曹操止住，并说：“我正少一个击鼓的人，就让祢衡充当此任。”祢衡也不推辞，应声而去。第二天，曹操大宴宾客，令祢衡击鼓。按规矩，鼓吏击鼓时须更换衣帽，祢衡便当众脱下旧衣，裸体而立，浑身尽露，在座的宾客羞不敢看。祢衡自己却颜色不变，徐徐着裤。这时曹操叱曰：“庙堂之上，何太无礼？”祢衡说：“欺君罔上乃谓无礼。我露父母之形，可显清白之体耳！”曹操说：“你为清白，谁为愚浊？”祢衡说：“你不识贤愚，是眼浊；不读诗书，是口浊；不纳忠言，是耳浊；不通古今，是身浊；不容诸侯，是腹浊；常怀篡逆，是心浊！我是天下名士，用为鼓吏，是犹阳货轻仲尼、臧仓毁孟子耳！欲成王霸之业，而如此轻人耶？”

曹操苦笑着说：“本欲辱衡，衡反辱孤。”孔融见自己推荐的人实在不成体统，就批评祢衡，让他给曹操陪个不是。曹操当真相信祢衡来道歉，就下命令接见他。祢衡走到曹营门口，不再进去，一边用拐杖敲地，一边大骂曹操不止。祢衡三番二次当面辱骂曹操，且锋芒毕露，骂得尽情、畅快，骂的方法奇绝。读此文，可知天下会骂人者莫过祢衡。

曹操恨祢衡人骨，但又不愿因杀他而坏了自己的名声。心想像祢衡这样狂妄的人，迟早会惹来杀身之祸。便把祢衡送给荆州牧刘表。祢衡替刘表掌管文书，颇为卖力，但不久便因倨傲无礼而得罪众人。刘表也聪明，把他打发到江夏太守黄祖那里去。祢衡为黄祖掌书记，起初干得也不错，后来黄祖在战船上设宴，祢衡说话无礼受到黄祖呵斥，祢衡竟顶嘴骂道：“死老头，你少啰嗦！”黄祖急性子，盛怒之下把他杀了。其时，祢衡仅 26 岁。

厚黑怕经认为，祢衡文才颇高，本有一技之长，受人尊重。但是祢衡没有因为这一技之长而受惠于世。他依恃一点文

墨才气而轻看天下。殊不知，一介文人，在世上并非有甚不得了，赏则如宝，不赏则如敝履，不足左右他人也。祢衡似乎不知道这些，他孤身居于权柄高控之虎狼群中，不知自保，反而放浪形骸，无端冲撞权势人物，最后因狂纵而被人宰杀。

晚唐时，也有一个人因夜郎自大而自取其辱。这个人叫薛能，其诗的艺术风格不高，却很狂妄自大。他在《海棠诗序》中说："四川的海棠很有名，而写海棠的诗却鲜有佳作，杜甫长居于此，却也没什么大作。苍天赐我诗才，也没什么绝世佳句。"他又在《荔枝诗序》中写道："杜甫年老常住四川西部，却没写过有关荔枝的诗，是否是有意写而能力不及呢？白居易倒是写过与荔枝有关的诗，但太粗浅，和没有诗一样。于是，我就作了这首《荔枝诗》，我自信，不会辜负人们对我的期望，我想将来的作者也许会把我的这首诗，当作吟咏荔枝首唱之作。"然而，他的《荔枝诗》中的诗句，也毫无惊人之处。他又写了《柳枝词》五首，并自己注释说："刘禹锡、白居易二位尚书，曾经相继任苏州刺史一职，都作有《杨柳枝词》，社会上广为传唱，其中虽有奇句，但所用文字太冷僻，音律也不甚规范。"薛能就是这样大言不惭，在他眼里，只有杜甫还算可以，自刘禹锡、白居易以下，他根本就不屑一顾。在他看来，天下诗圣莫过于自己了。但我们只要读一下刘禹锡、白居易的诗作，就会觉得薛能的狂妄自大是多么可笑，他们二人诗句风流，气象万千，实非浅薄的薛能诗所能比拟，薛能不知天高地厚，口出狂言，只落得个千古笑柄。

在厚黑怕经看来，世人极易患"井底之蛙综合症"，在他们眼里只有头顶上那一小方天空，不知天外有天。因不知道深浅进退，夜郎自大而祸身，实为不智。因此，厚黑怕经提醒世人：不可井蛙之识，切莫夜郎自大！

## ◎ 怕经实战：力微负重，只会给自己带来身败名裂

厚黑怕经认为，一个人的能力是有限的，不知道这一点，硬是挺着去承担重大的责任和使命，这显然是出力不讨好。比如一个秀才承担举国之重，一个莽汉面对千军万马，等等，都是超出了自己的能力程度，轻则损己，重则损国，不自知，乃大祸临门。对于一个有志成就大事的人而言，盲目承担自己能力不及的责任，是很危险的，这是一种没有自知之明的表现，也是一种夜郎自大。

赵国有一位与廉颇齐名的大将名叫赵奢，因为他战功显赫，被惠文王赐为“马服君”的称号。赵奢的儿子赵括，从小学习兵书，熟读兵法，与别人谈起行军作战来，头头是道，谁也比不上他。就是他父亲赵奢，也难不住他。可是，赵奢从来不夸奖他，赵括的母亲觉得奇怪，就问赵奢是什么原故？赵奢回答她说：“你哪里知道呀，他是纸上谈兵，打仗那是生死的较量，赵括把它说得太容易了！以后赵王不用他带兵还好，如果一旦让他带兵打仗，那非把军队毁了不可。所以一旦有这一天，你一定要阻止他。”

孝成王在位时，秦国和赵国在长平交战。那时赵奢已经死了，廉颇率兵迎敌，打退了几次秦兵的进攻之后，就坚守阵地，不再出战。这时秦国利用离间计，散布谣言说：“秦国根本不怕廉颇，最怕的就是赵奢的儿子赵括当将军。”赵王听信了谣言，便派赵括代替廉颇，大臣蔺相如得知这个消息后，立即上奏赵王，反对赵括任大将，因为他与赵奢是好朋友，自然也知道赵括只是个纸上谈兵的秀才。

可是赵王主意已定，没有听从蔺相如的意见。赵括的母亲也反对儿领兵出征，她求见赵王，她对赵王说：“从前赵奢为将军时，能与士卒同甘共苦，有了赏赐也能与人共享。可是赵括却使士卒畏惧他，军吏没有人敢仰头看他；有了钱财，买田

买地，一点也不像他父亲。所以千万别任用他。”

赵王听了她的话，并不以为然。赵括的母亲看看已不能说服赵王了，就向他提出了一个要求，“既然大王这样决定了，那么以后赵括如果不称职，出了差错，我可不能同他一起获罪呀！”

赵括为将出征，改变了军规，更换了军吏，与秦兵交锋。他自视很高，以为自己很了不起。像他这样既不知血雨腥风又自视甚高的人，结局又能怎样呢？秦军的大将白起，用了一个假装败退的小计策，引赵括上钩，然后从其背后断了赵军的粮道。赵军四十多天得不到粮食，士卒大乱，皆无斗志，一仗大败，赵括丧命，使四十五万赵军被秦军俘虏。秦将白起怕被俘的赵军哗变，竟然将他们全部惨无人道地坑杀，这就是赵括纸上谈兵力微负重的结果。

在厚黑怕经看来，缺乏成功的条件，却硬要承受巨大的重任，以卵击石，全凭血气之勇，结果必定是惨败。因此，厚黑怕经提醒世人：行厚黑也是有条件的，大英雄更不是人人都能做的，切不可自欺欺人。否则只会在行厚黑时把自己给黑进去。



### ◎ 怕经实战：好为人师，只能引起别人的反感

厚黑怕经认为，夜郎自大还有一种表现，就是好为人师。好为人师的人，常常喜欢以高人一等的姿态出现，动则指手划脚，口沫横飞，满以为只有自己的见解才最具有指导性，但可曾想到，别人却未必肯接受你的意见，别人会反感你的行径，即使好为人师者是一片好心，但未必会得到别人的感激。

唐朝大诗人刘禹锡，诗名很大，但是做人不够圆通，惹来不少麻烦。当时有项风俗，举子在考试前都要将自己的得意之作送给朝廷有名望的官员，请他们看后为自己说几句好话，以提高自己的声誉。襄阳有位才子牛僧孺这年到京城赴试，便带

着自己的得意之作，来见刘禹锡。刘禹锡很客气地招待了他，明白了他的来意之后，便打开了牛僧孺的大作，毫不客气地当面修改他的文章。刘禹锡应该算是牛僧孺的前辈，同时又是当时文坛大家，亲自修改牛的文章，对他创作水平的提高是有好处的。但是牛僧孺是个非常自负的人，他从此对刘禹锡记恨在心。后来，由于政治上的原因，刘禹锡仕途一直不很得意，而牛僧孺却官运亨通，最后成为了当朝宰相，而这时，刘禹锡还只是个小小的地方官。一次偶然的机会，刘禹锡与牛僧孺相遇在官道上，两个人便一起投店，喝酒畅谈。酒酣之际，牛写下一首诗，其中有“莫嫌恃酒轻言语，曾把文章谒后尘”之语，显然对当年刘禹锡当面改其大作一事耿耿于怀。刘禹锡见诗后大惊，方想起从前的事，赶紧和诗一首，以示悔意，牛僧孺才解前怨。刘惊魂未定，后来对弟子说：“我当年一心一意想扶植后人，谁料适得其反，差点惹来大祸，你们要以此为戒，不要好为人师。”

厚黑怕经认为，如果有高人胜算之处，遇人求教，指点二三，也非坏事。但是用不好，便会引来麻烦。如，某公司新分来的两个女大学生小刘与小黄住在同一宿舍里，她们两个很快就成了无话不谈的好朋友，可是，小刘性格内向，不苟言笑，小黄性格外向，热情泼辣。

小刘由于不爱交际，一直没有交男朋友，家里人都为她着急，一位熟人介绍她与在另一合资公司担任营销经理的方某认识了。方某是位帅气而讲究打扮的小伙子。由于工作的关系，经常出入舞厅、酒店。在他周围，都是些妖艳妩媚的女子。但他却爱上了朴素清淡的小刘。小黄发现小刘像换了一个人，变得活泼生动起来。于是，她开玩笑地说：“怎么？有心上人了？他是干什么的？可靠吗？现在男孩子可花呀。”小黄正说中了小刘的痛处。自从认识方某以来，自己真是一半喜一半忧。喜的是方某对自己有情有意。忧的是像他这样一个男孩肯定会有许多女孩追的，自己有能力和别人竞争吗？于是，她忍

不住把自己的烦恼原原本本地倒给小黄听了。小黄听后眉头一皱显得很有经验的样子，大大咧咧地对小刘说："这事包在我身上，包管叫你这只丑小鸭变成白天鹅。"

于是，小刘便随小黄上街去实行她的美丽计划了。小黄以非常内行的口吻给小刘介绍时装的行情、流行的颜色以及自己喜欢的款式、式样，小刘真有顿开茅塞的感觉。买完衣服后，小黄又把小刘推进一间发廊，折腾了一下午，终于做成一个很美丽又很标致的发型。望着镜子里变了形的自己，小刘真有种痛苦的感觉，但愿这也许会增加自己对男友的吸引力。

晚上，是约会的时间了，小刘穿上新衣服，脸上由小黄化了个"约会妆"，忐忑不安地来到他们常去的咖啡屋，当她走向那熟悉的位子时，她清楚地看到情人脸上先是吃惊而后冷淡的表情，她知道大事不妙了。果然，方某很痛苦又很果断地对她说："不错，你以前是不太注重打扮，但我就喜欢你的这份质朴，如果说你以前还不够完美的话，那只是需要在外形上稍稍精致一点。但你现在这个样子，使我想起社会上那些外表艳丽、骨子俗气的女子，我一向对她们是敬而远之。现在我感到非常难过，也许你并不是我想找的那种清纯的女孩子。"

尝到失恋痛苦的小刘非常后悔听从了小黄的建议，从此，她们便形同陌路了。

古人说："人之患，在好为人师。"从厚黑学的观点来讲，人心自高，没有喜欢老师的人，这在人性深处，莫不如此。所以，出主意、指点别人也许纯属好心，但是好心未必办好事，如心未必有好报，自古皆然。因此，厚黑怕经提醒世人：在打算教训别人之前，自己先要三思，还是谦虚谨慎为上策。

# 〔第六篇〕

# 莫忿速：不要失去理智

李宗吾曰："苻坚以百万之师伐晋，谢安围棋别墅，不动声色，是得力于'怕'字诀……是因为'怕'而养成泰山崩于前而色不变的习惯。"在厚黑教主看来，要想制服世上的邪恶，必须先制服自己内心的邪念，自己内心的邪念降伏了，其他一切邪恶也自然退却。降伏内心邪念的诀窍就是"怕"，一旦懂得"怕"，就可以控制住自己浮动的情绪，情绪控制住以后自然不会轻易失去理智。忿速，心胸狭窄、容易动怒之意。孙子说，"忿速，可侮也"，孔子也说，"一朝之忿，忘其身以及其亲"，厚黑怕经最担心的也是，"匹夫见辱，拔剑而起，挺身而斗，自损身家，为天下笑"。

## ■ 厚黑三十一怕：心胸狭窄

常言说："小人悲戚戚，君子坦荡荡。"往往一个强者的倒下，不是死在敌人的手中，而是败于自己不能战胜自己狭隘的心胸。不以物喜、不以己悲才是人生的至高境界。



常言说："小人悲戚戚，君子坦荡荡。"往往一个强者的倒下，不是死在敌人的手中，而是败于自己不能战胜自己狭隘的心胸。不以物喜、不以己悲才是人生的至高境界。

在现实生活中，不如意的事情太多了。如果一个人不能有比较开阔的眼界，不能心平气和地看问题，他就会陷入某种心结，而这种小心眼，会促使一个人至于急火攻心。所以，古人才有"宰相肚里能撑船"之劝。厚黑怕经认为，心胸的狭窄，往往会导人于促狭昏暗之中，摆脱不了某种其实无所谓的事物的纠缠。这样会使你整天消耗在无益的小事情上，郁郁不可终日。

### ◎ 怕经实战："私"字当头，万事皆哀

厚黑怕经认为，量宽福厚，器小禄薄。古人曾说，一个人

“无远视、无卓见、无气节、无笃实、无文雅”的原因，在于“多躁者，必无沉潜之识；多畏者，必无卓越之见；多欲者，必无慷慨之节；多言者，必无笃实之心；多勇者，必无文学之雅。慎而戒之，戒躁、戒畏、戒欲、戒言、戒勇，是为策略”，这样就会达到“心底无私天地宽”的境界。

秦国为了强国，曾任用了很多非本国的能人，秦国内部的本土贵族集团，曾多次掀起“逐客”浪潮，他们心胸狭窄，过分看重私利而不顾国家的利害。恰巧，在秦王政十年，韩国为了使秦消耗国力，不能对韩国用兵，遣使劝秦大兴水利。当此事被发觉后，秦王嬴政接受了宗室大臣的建议，下令逐客。李斯上书劝谏：

“过去穆公访求贤才，西边从戎族那里选拔了由余，东面从楚国的宛县得到了百里奚，从宋国迎来了蹇叔，从晋国请来了丕豹、公孙枝。这五个人，不出生在秦国，可是穆公重用他们，因而吞并了十几个小国，于是称霸西戎。孝公采用商鞅变法的主张，移风易俗，百姓因此兴旺富足，国家因此繁荣富强，百姓都乐意为国出力，各国都对秦国亲善归服，战胜了楚魏的军队，占领了上千里的土地，使得国家至今还保持安定强盛。惠王采用张仪的计策，攻取西川一带，向西并吞了巴、蜀，向北收得了上郡，向南夺取了汉中，夺下了广大夷族地区，控制着楚国的鄢、郢，向东占据了成皋的天险，取得了大片肥沃的土地，从而拆散了六国的合纵联盟，迫使他们面向西方奉事秦国，功效一直延续到今天。昭王得到范雎，罢黜穰侯，放逐华阳君加强王室的权力，限制豪门贵族，蚕食各国疆土，帮助秦国完成了帝王的基业。这四位君主，都是凭借着客人的功劳。从这些事例看来，客人有什么对不起秦国的呢？假使当时四位君主拒绝客籍人不肯接纳，疏远人才不肯任用，那就使国家不会收到今天的效果，秦国也不会有强大的名声了。”

秦王政念了李斯的书信，便撤销逐客的命令。

厚黑怕经提醒世人：不能被自私之心蒙住双眼。但是，欲行厚黑之道者，都是为自己打算，不能让他们放弃个人利益。厚黑怕经这里是让人们明白“忍小取大，舍近求远”的道理。

人非圣贤，谁都无法甩掉七情六欲，即使遁入空门，“跳出三界外，不在五行中”，也还要“出家人以宽大为怀，善哉！善哉！”不离口，同样也有是非曲直。所以，要成就大业，就得分清轻重缓急，大小远近，该舍的就得忍痛割爱，该忍的就得从长计议，从而实现理想宏愿，成就大事，创建大业。中国历史上刘邦和项羽在称雄争霸，建功立业时，其实就是在“忍小取大，舍近求远”上见出高下，决出雌雄的。这是一种“忍”功的较量。谁能够“忍小取大，舍近求远”，谁就得天下，称雄于世；谁若刚愎自用，小肚鸡肠，谁就失去天下，一败涂地。

下面几件事足以说明刘邦与项羽的不同，楚汉战争之前，高阳人郦食其拜见刘邦，献计献策，一进门看见刘邦坐在床边洗脚，便不高兴地说：“假如您要消灭无道暴君，就不应该坐着接见长者”。刘邦听了斥责后，不但没有勃然大怒，而是赶忙起身，整装致歉，请他坐上座，虚心求教，并按郦食其的意见去攻打陈留，将秦积聚的粮食弄到手。

与刘邦容忍的态度相反，项羽则刚愎自用，自以为是，一个有识之士建议项羽在关中建都以成霸业，项羽不听。那人出来发牢骚：“人们说‘楚人是沐猴而冠’，果然！”结果项羽知道后大怒，立即将那人杀掉。楚军进攻咸阳时，只因投降的秦军有些议论，项羽就起杀心，一夜之间把二十多万秦兵全部活埋，从此以残暴名闻天下。他怨恨田荣，因此不封他，面立齐相田都为王，致使田荣反叛。他甚至连身边最忠实的范增也怀疑不用，结果错过了鸿门宴杀刘邦的机会。

刘邦为人并不怎么样，据《史记》记载，他在沛县乡里做亭长时，好酒好色。当刘邦军进了咸阳、将士们纷纷争着抢着去找皇宫的仓库，往自己的腰包里揣金银财宝时，刘邦自己

也曾被阿房宫的富丽堂皇和美貌如仙的宫女弄得有些迈不动步了，但在部下樊哙“沛公要打天下还要当富翁”的提醒下，立时醒悟，忍住了贪图享乐的念头，带着将士仍旧回到霸上的军营里，并约法三章，对百姓秋毫无犯，这就使他赢得了民心，得到了民众的支持。

而项羽一进咸阳，就杀了已投降的秦王子婴，烧了阿房宫，收取了秦宫的金银财宝，虏取宫娥美女，据为己有，并带回关东。相比之下，他怎能不失人心呢？

楚汉战争中，刘邦的实力远不如项羽。当项羽听说刘邦已先入关，怒火冲天，决心要将刘邦的兵力消灭。当时项羽四十万兵马驻扎在鸿门，刘邦十万兵马驻扎在霸上，双方只相隔四十里，兵力悬殊，刘邦危在旦夕。在这种情况下，刘邦先是请张良陪同去见项羽的叔叔，再三表白自己没有反对项羽的意思，并与之结成儿女亲家，请他在项羽面前说句好话。然后，第二天一清早，又带着张良、樊哙和一百多个随从，拿着礼物到鸿门去拜见项羽，低声下气地赔礼道歉，化解了项羽的怒气，缓和了与项羽的关系。表面上看，刘邦忍气吞声，项羽挣足了面子，实际上刘邦以小忍换来自己和军队的安全，赢得了发展和壮大力量的时间。甚至是当自己胸部受了重伤时，刘邦也能忍着伤痛，在楚军阵前故意弓着腰，摸摸脚，骂道：“贼人射中了我的脚趾。”以麻痹敌人，回到自己大营后又忍着伤痛巡视军营，来稳定军心，他对不利条件的隐忍，对暂时失败的坚忍，这是成就大业者必备的一种心理素质。

相比之下，项羽则能伸不能屈，赢得起而输不起，所以连连中计，听到“四面楚歌”，就怀疑楚被汉灭，一败涂地，自己先大放悲歌；被刘邦追到乌江时，一亭长要用船送他过河，他却认为“天要亡我，我渡过去有什么用？”，并且为了自己那半文钱也不值的可怜而皮，以“无颜见江东父老”而自动放弃了重整旗鼓，卷土重来的惟一机会，拔剑自刎而死。这个勇武过人、不可一世的楚霸王，最终被自己打败，可怜的是，

他至死也没明白，他首先是输在自己手里。

在厚黑怕经看来，刘邦之所以能战胜项羽就在于刘邦能从大局出发，能忍一时之气，而项羽不能。有时政治上的得失，军事上的胜负，就在于一念之间，就在于能不能忍住。刘邦被楚军围困在荥阳时，对待韩信的邀封的态度就可以看出。有人说刘邦是一忍得天下，并不是没有道理。因此，厚黑怕经提醒世人：成就大业就得心里能搁事，就得能制怒，忍一时之气换来全盘胜利。

### ◎ 怕经实战：暴怒无常，其命不长

心胸狭窄的一个重要表现就是暴怒无常。中国人向来注重“宜静不宜动”的养生之法，强调心境的平和。庄子曾说：“人过于欢乐，就会伤害阳气。过于愤怒，就会伤害阴气，阴阳并虚的人，热时怕热，冷时怕冷，不能适应四季气候的变化，不能调和寒暑的天气，这岂不是伤害了身体吗？如果人喜怒无常，心神不定，思想漂浮不能自主，行动盲目欠缺条理，那么天下就会骄伪乖戾。因此，用尽天下的名位、财物不足以奖赏善举，用尽天下的刑法不足以惩罚恶行。可叹啊！自从三代以后，乱哄哄的都争相以奖赏惩罚为能事，人们哪还有空闲来安定自然的个性呢？”因此，厚黑怕经提醒世人：处在万事万物之中，应该有一种和平冲淡的心境，切不可因自己的情绪乱了方寸。

秦始皇是有名的暴怒无常的人。盛怒之下，他杀了仲父吕不韦，杀了自己的弟弟。对其母亲也极度怨恨，一怒之下，将她迁出宫外。统一六国，当上皇帝后，就到处游山玩水，一次在湘楚游览，登山遇到大风时，便勃然大怒，迁怒于山神，把山上的树都砍光了。

秦始皇“焚书坑儒”是历史上开先河的残暴不仁的事情。在他统治下，秦朝法律异常严酷，有时一人犯罪要毁其九族，

而他修长城、阿房宫，修陵墓更是埋葬了成千上万老百姓的性命。在他的暴政下，老百姓们活得人人自危。

而在废除太子的问题上，秦始皇的这一个性更是表露无遗。秦始皇长子扶苏为人耿直忠厚，本是有资格担任太子的，但由于他曾上书反对父亲的暴虐，秦始皇非常生气，把他发配边疆了。这就给了奸臣赵高一个可乘之机，赵高知道在剩下的六子当中，只有胡亥最讨秦始皇的欢心了，便把全部热情倾注在胡亥身上，并且，由于秦始皇喜怒无常性格的一次发作，使赵高完全倾向胡亥，拥立胡亥为太子的念头也因此膨胀。事情起因是一次赵高犯了死罪，秦始皇把他交给蒙恬的弟弟蒙毅查处，蒙毅猜不出秦始皇的用意，不敢循私，就依规定判了赵高死刑，并剥夺了他的宦籍。但最后秦始皇突然改变了主意，念赵高办事精明，有能力有才干，开释了赵高并使他官复原职。这件事对秦始皇而言并不是什么大事，但它造成的后果是严重的，它使同处权力中枢的赵高和蒙氏兄弟结怨，使赵高认识到一旦秦始皇驾崩，扶苏即位，蒙氏兄弟势必会受到重用，自己的结局可想而知，这就迫使赵高把希望全部寄托在胡亥身上。这以后，赵高谋害扶苏，拥立二世，使秦朝统治更加苛刻，终于酿成秦末农民大起义，造成秦朝二世而亡。

五代十国时的周世宗是个英明果敢的豪杰，在当时那样混乱的情况下，仅仅用五六年时间，威望和名声便震慑了整个中国。然而他享年却不到 40 岁，死后不过半年，政权就落到赵匡胤之手。他一生的功绩，只不过为宋朝的强大奠定了基础。考察他一生行为，他之所以短命，只怕是因为他性格太过暴躁，动用刑法太严，他手下官员，稍有过错，他便处以重刑杀掉。他虽富有才干，办事雷厉风行，但却不懂宽容。当时翰林院的一名叫马道元的人曾进状给世宗，诉说自己的儿子在寿州境内被贼杀死，现主犯已在宿州被捕，当地州官不认真断理此案。一向重视整顿吏治的世宗闻听此言，勃然大怒，派大臣窦仪乘驿站快马去处理此案。窦仪秉承世宗旨意，在制刑上格外

严酷。审理结果，牵连处死了24个人及其家属。知州赵硕亦因此被撤职。这件事本来只是马氏的一个儿子被杀，怎么能株连24家的族人呢？周世宗脾气如此暴躁，怎么会不短命呢？

在厚黑怕经看来，成就大业不是那么轻而易举的事，要付出心血和代价，所以做事要谨慎小心，不可疏忽大意，也不能自视强大欺凌弱小，那样的话，早晚有一天，你也会落到被别人欺压的地步。所以不能以强凌弱，不能恃勇欺人，因为这个世界上没有绝对的强，也没有绝对的弱，强与弱都是相对而言的。在建立自己事业的时候，应该广泛地团结人，听取别人的意见，这样你才能心明眼亮，知道如何去做，也知道自己的问题出在那里。

厚黑怕经认为，在成就大业的时候，最好的武器，仍然是一个“忍”字。人的一生之中，不可能什么事情都是一帆风顺的，总会遇到各种各样的困难、挫折，无论是来自自身的，还是来自外界的，都在所难免。能不能忍受一时的不顺利，这就要看你是否有雄心壮志。一个真正想成就一番事业的人，志在高远，不以一时一事的顺利和阻碍为念，也不会为一时的成败所困扰。面对挫折，必然会奋发图强，艰苦奋斗，去实现自己的理想，成就功业，这是一种积极的人生态度。困难正是磨练人意志的最好时机，只有经受了困难挫折考验的人，也才能成大事。所以《劝忍百箴》中讲：“不能忍受别人冒犯的人，发起怒来不会顾及别人，不能忍受别人压抑的人，怨愤时不会考虑自身。受到一点挫折，就好像在大庭广众之下受到侮辱，气得头发竖起来把帽子都顶了上去。不能忍受挫折，不是害了别人，就是害了自己，不如忍耐性情，从旁慢慢观察胜败。名誉在屈辱中得到显现，德量从隐忍中增大。”



### ◎ 怕经实战：欲辱于人，反辱自身

《论语》中有一句对心胸狭窄者的忠告：“小不忍则乱大

谋。”于日常的琐碎之事，不必去斤斤计较。在大事业之前的小事若无法忍受，将无法成就伟大的理想。这话说来容易做起来难。

诸葛恪是大名鼎鼎的诸葛亮的侄子，智谋出众，只是天下三足鼎立时，站错了队，没去帮助叔叔，反而跑去辅佐东吴孙权。孙权虽然也是位了不起的人物，但有时也很小肚鸡肠，一旦在诸葛亮那儿受了窝囊气，憋在肚里，回国后劈头盖脸统统撒在诸葛恪身上。

所以，诸葛恪就成了孙权必不可缺的“出气筒”。有一次，诸葛亮又惹得孙权不开心了，正巧孙权设宴招待各国来宾，他让手下牵着一头毛驴进入宴会厅，还在驴头上写了“此乃诸葛瑾也”，诸葛瑾是诸葛亮的大哥，也就是诸葛恪的父亲。诸葛瑾长相非常有特点，面长似驴。显然，孙权命人这样干，是想当众羞辱诸葛恪。

果然，来宾们一见毛驴，笑得腹疼腰酸，酒肉齐喷。孙权这会儿倒是特深沉特严肃地瞧着诸葛恪，他要好好欣赏这一下诸葛恪的狼狈相。

诸葛恪果然聪明，只见他一脸毫无表情，只是请求准许再在毛驴身上添两个字。孙权不知他葫芦里卖得是什么药，就点头同意，于是，诸葛恪大笔一挥，写了两个字：“之驴”。众宾客立即改变立场，为诸葛恪的脑筋急拐弯猛拍巴掌。诸葛恪在喝彩声中，牵起驴子就要离去，孙权大惑：“你把驴牵到哪里去?”诸葛恪一本正经地回答：“老父的驴迷途跑到这里来了，我给他老人家送回去?”这下孙权的脸蛋开始发烧啦。

还有一次，孙权在诸葛亮那儿大讨没趣后，气得浑身发颤，又立即叫来诸葛恪，本想破口大骂他一通，可转念一想，自己亲自出口开骂，未免太缺乏修养啦。于是，委托自己儿子去骂。

他的儿子指着诸葛恪厉声骂道：“你这家伙，真该去吃一石臭马屎!”诸葛恪又是一脸毫无表情地问道：“臣可以戏君

吗?”孙权想与其独唱，不如双方对骂，况且，这小子说走了嘴，正好可以给他扣个冒犯君主的罪名。

不料，诸葛恪面带微笑地说：“太子殿下，你真该去多吃些鸡蛋”。孙权一听，这也叫骂人话？于是问道：“人家叫你去吃马屎，你却叫人家吃鸡蛋，何故?”

诸葛恪有些不耐烦啦，答道：“这有什么不明白的？屎也好，蛋也好，所出来的地方不是一样吗?”

厚黑怕经认为，为人不应小肚鸡肠，像孙权这样为了过嘴瘾而得罪人，实在是不值得。

## ■ 厚黑三十二怕：怒发冲冠

——愤恨于他人的人，其内耗是极大的，其理智的判断和美好的前程都可能丧失在自己偏激的怒海之中。

愤恨于他人的人，其内耗是极大的，其理智的判断和美好的前程都可能丧失在自己偏激的怒海之中。

曾国藩曾说："肝气发时，不惟不和平，并不恐惧，确有此境。不特弟之盛年为然，即余渐衰老，亦常有勃不可遏之候。但强自禁制降伏此心，释氏所谓降龙伏虎。龙即相火也，虎即肝气也。多少英雄豪杰打此两关不过，亦人仅余与弟为然。要有稍稍遏抑，不令过炽。降龙以养水，伏虎以养火。古圣所谓窒欲，即降龙也；所谓惩忿，即伏虎也。"曾氏的"降龙伏虎"之道，正是基于对厚黑怕经的理解，基于对怒发冲冠的危害性的认识。

## ◎ 怕经实战：怒而失言，遭来杀身之祸

厚黑怕经认为，“怒发冲冠”的危险性之一，就是怒而失言，说话没轻没重，给自己带来严重的后果。

灌夫是汉代的一个武将，他酒后与丞相赌气，遭到了杀身之祸。一年夏天，汉武帝的丞相田蚡娶燕王的女儿为夫人，太后诏令，召集列侯和宗室都要去祝贺。魏其侯窦婴前去拜访灌夫，要他一块去。灌夫说：“我因为醉酒失礼得罪了丞相，丞相现在又跟我有隙，我还是不去的好。”魏其侯还是硬拉着他去了。

酒兴正浓的时候，丞相起身向众人敬酒，客人都离开座位，俯伏在地上接受。魏其侯敬酒时，只有老朋友离开座位，灌夫很不高兴，起身依次斟酒，斟到田蚡时，田蚡双膝跪席，说：“不能喝满杯。”

灌夫大怒，讥讽说：“丞相是贵人，应喝尽。”又斟到临汝侯灌贤，这时，灌贤正与长乐宫卫尉程不识交头接耳，又不离开席位，灌夫没地方发泄，就骂道：“平日诋毁程不识不值一钱。现在长辈向你敬酒，却像女孩子那样说悄悄话！”

田丞相对灌夫说：“程将军、李广将军是东西宫的卫尉，今天你当众侮辱程将军，难道不给李广将军留有余地吗？”

灌夫说：“今天就是砍头，把胸膛穿透也不知道什么程将军、李将军。”

客人一看形势不好，纷纷借口上厕所，悄悄地走了。魏其侯离开时，挥手要灌夫出去。田蚡大怒，说：“这是我放纵了灌夫。”说着，就下令扣留灌夫。灌夫想出去，出不去。籍福起身替灌夫道歉，按着灌夫的脖子要他道歉，灌夫不肯道歉，更加愤怒。田蚡令人绑了灌夫，召来长史，弹劾灌夫大骂朝臣，犯了“不敬”之罪，把他囚禁在居室里，再调查以前的事，派遣官吏分头捕捉灌夫的亲属，都判为杀头示众。

魏其侯很后悔，就出钱让宾客去求情，但没有效果，于是，魏其侯为救灌夫只得挺身而出。

魏其侯先到东宫，赞扬灌夫的长处，说他因为喝醉犯了过错，而田丞相却拿别的事定他的罪，灌夫实在冤枉，魏其侯还说了田丞相的短处。汉武帝让御史根据案卷的记载调查魏其侯所说的灌夫的情况，颇不相合，就认为魏其侯犯了欺君之罪。这样魏其侯也被囚禁了。汉景帝临死时，曾给魏其侯一个诏书说："遇到不利的事，可以相机行事，向皇上说明。"

由于魏其侯已被囚禁，大臣们没人向汉武帝说诏书的事，魏其侯就让侄儿上奏章说明此事，希望再次得到皇上的召见。

奏章呈上后，检查宫内文书，皇帝驾崩时没有这个遗诏，诏书只收藏在魏其侯自己家里，由家臣加印封存。于是，魏其侯又犯了伪造先帝诏书的罪，最后被判处杀头示众。

原来，窦婴和田蚡都是外戚。田蚡的同母异父姐姐是西汉景帝的皇后，也是汉武帝的亲生母亲。窦婴是窦太后从兄之子，窦太后是汉文帝的皇后，是汉武帝的祖母。窦太后一度控制朝政，在汉景帝时，窦婴被封为魏其侯，后来拜相，窦家显赫起来。

比较二人的特点，田蚡能言善辩，性情狡诈，深通权术。窦婴外强中干，沽名钓誉，气势凌人。从与皇上的关系来看，田是汉武帝的亲舅，窦只是汉武帝祖母的从兄的儿子，远近一看便知。吴楚之乱时，窦婴被封为大将军，很威风，此时田蚡只是一个郎官，他追随大将军窦婴的鞍前马后，只能讨好窦婴，根本谈不上与窦婴争权夺势。

到汉景帝七年，王皇后被立，田家一下子显赫起来，其兄弟一个接一个封侯。到汉景帝后元三年，田蚡受封为武安侯，而窦家大势逐渐衰落。

汉武帝初即位，为了分散大臣的权力，决定改革朝廷设置，欲置丞相、太尉两职。太尉一职是协助皇帝总领全国军事行政的官员，但无调兵权，是武将的最高荣誉职务。汉初，仅

周勃父子两任太尉，以后一直未设。

田蚡得知这一消息后，认为是争权的大好时机，有个叫籍福的人对他进言："魏其侯高居显位已有多年，天下的人才纷纷归附他，你而今方才发达，其势力远不如他，即使皇上任命你为丞相，你也要推辞，让位于魏其侯。他任丞相，你必为太尉，太尉和丞相地位相当，而你又可以得到让贤的名声。"

由于窦婴和田蚡推崇儒学，惹怒了掌权的窦太后，二人均被免职。窦婴由于失去窦太后的信任，从此再不得志，趋势之徒皆离他而去。田蚡虽被罢官，但有皇后的支持，汉武帝还听从他的意见，因此，他随时都可能东山再起。

果然，建元六年，窦太后病死，汉武帝可以大展雄才。这年六月，他起用了田蚡，任命他为丞相。

不久，田蚡看中了窦婴的一块肥沃的田地，便派宾客籍福向窦婴索取，窦婴气愤地说："我虽失势尔虽显贵，怎么可以仗势夺我田产呢？"恰在这时，他的好友灌夫将军来到，把田蚡大骂了一通。



籍福回去后向田蚡说："魏其侯已年快老死了，丞相还是忍耐些日子，自可得到这块土地。"

田丞相气愤地说："魏其侯的儿子曾经杀人，应得死罪，亏我救过他的命，今向他乞让数顷田，乃这般吝啬！此事与灌夫有何关系？我不稀罕这几顷田地，看他两人能活几时！"

在厚黑怕经看来，虽然田蚡与窦婴和灌夫结下仇恨，但是，如果灌夫注意自己的言行，也不至于田蚡要杀他，可是，他在婚礼上，让丞相过不去，这样灌夫就必死了。因此，厚黑怕经提醒世人：像灌夫那样，仅仅为了面子，一时发怒，弄得丧了性命，还连累了朋友，实在是不值得。

◎ 怕经实战：怒而兴师，后果不堪设想

孙子说："主不可怒而兴师，将不可愠而致战。"《老子》

中也说："轻则失根，躁则失君。"就是说，轻率行动必然失去根基，急躁妄动必然失去主宰。因此，厚黑怕经一再提醒世人，要保持平静的心境，谨慎地对待事物，不可轻率从事，不可性情急躁，不可心血来潮。

三国时的刘备可谓一代名君，但他一时做出了终生后悔的事，丧失了统一大业。三国时关羽败走麦城，被东吴所杀，刘备感情用事，兴兵伐吴，最后导致兵败，蜀国由此开始走下坡路。

刘备兴兵伐吴，首先违背了诸葛亮"联吴抗魏，三分天下"的战略决策，将军赵云首先反对，他说："当前，我们的主要敌人是曹操，不是孙权。如果我们灭掉了魏，吴自然会来顺服。现在曹操刚死，曹丕篡夺了帝位，我们正好利用这个有利时机，团结大家，趁早占领关中，控制黄河、渭水的上游，讨伐曹魏。这样名正言顺，我们一定会得到关东人民的响应。我们不应该把曹魏搁在一边，先同东吴交战。战火一经点燃，就会蔓延下去，很难收拾了，这不是上策。"但是，刘备不听。

孙权也不愿意再扩大两国的纠纷，两次派遣使者去求和，都被刘备拒绝了。最后，刘备不听任何人的劝阻，大伐发吴，结果一败涂地，这一战损伤了蜀国元气，诸葛亮统一天下的大计也成了梦想，刘备自己也在大战不久后病死在白帝城。

而吴军的统帅陆逊则正好相反，刘备伐吴时，蜀军在吴营前叫骂挑战，吴将气得浑身发抖，大家请求出兵攻打蜀军，陆逊坚决不答应。他对属下解释说："刘备天下闻名，曹操活着的时候还对他有所顾忌，这次他亲自率领大军，进攻东吴，已经连打了十几阵胜仗，深入我们国土五六百里，锐气正盛。现在他列阵在平原旷野之间，正是得志的时候。很明显，目前他要引诱我军出战，然后一鼓歼之。因此，我们必须镇定，不能轻易出击。等到蜀军求战不得，斗志消沉，我们再进攻，一定能取胜。"同时他还指出："刘备非常狡猾，诡计多端，绝不

会只叫吴班一支军队出战，它的后面必然有埋伏。”

刘备看吴兵不出来迎战，知道自己的计划破产了，于是把隐藏在山谷中的军队都调了出来，这时众将对陆逊才心服口服了。

公元234年，诸葛亮率大军伐魏，司马懿仍然采用防守的方法，不同诸葛亮交战。诸葛亮派人给司马懿送去妇人衣物和书信。司马懿拆书观看，书中说：

“仲达既为大将，统率中原之众，不思披坚执锐，以决雌雄，乃甘屈守土巢，谨避刀箭，与妇人又何异哉！今遣人送巾帼素衣至，如不出战，可再拜而受之。倘耻心未泯，犹有男子胸襟，早与批回，依期赴敌。”

司马懿看完书信，见诸葛亮讥笑自己为女人，心中大怒，但他仍然笑着说：“孔明视我为妇人耶?”接受了衣物，并重待来使。司马懿问来使：“孔明寝食及事之烦简怎样?”使者回答说：“丞相起早睡晚，罚二十以上者亲览。所啖之食，日不过数升。”司马懿回头对众将说：“孔明食少事烦，岂能久乎?”使者回去见了孔明之后说：“司马懿受了巾帼女衣，看了书札，并不嗔怒，只问丞相寝食及事之烦简，绝不提军旅之事。某以此应对，彼言：‘食少事烦，岂能久乎?’”孔明叹气说：“彼深知我也!”孔明这次出祁山，死于五丈原。

司马懿在这场心理斗争中，不为孔明之辱而轻举妄动，同时，他还能做到“知彼知己”，在心理上给孔明以有力的反击。

在厚黑怕经看来，一个君主或一个将帅，都必须有高度的修养，能以国家的安危、民众的生死为重，不以自己的喜怒作为战与不战的根据，这样的君主、将帅，才是明智的君主、智慧的将帅。

# 〔第六篇〕

## ◎ 怕经实战：怒而致昏，易着对手的道

无论是战场、官场还是商场，竞争对手之间无时无刻不在斗智斗勇。这其中，一个重要的方法就是使对手发怒，因为对方一旦发怒就会失去理智，这时作出的决定一定是漏洞百出，使自己在竞争中处于不利地位。

汉献帝中期，马超和西凉太守韩遂联合反曹。韩遂的父亲与曹操同年举孝廉，曾经相识，在韩遂出兵与曹军交战时，曹操派人过去邀韩遂阵前对话。韩遂见曹操周围并无兵马甲仗，自己也就轻装匹马出阵。两人对面谈了很久，曹操故意畅叙旧情，绝不涉及军情正事。自然有人报告马超：二人密谈，详情不知。等韩遂回来，马超问起，韩遂如实相告，马超却难以相信：两军对垒，统帅会晤密谈，怎会不谈军事？

曹操回寨后，即与贾诩谈了阵前约谈韩遂之情，贾诩认为，此意虽妙，但仍不能离间二人。随即他再上一计说："马超乃一介武夫，不善于识别计谋。丞相可以专为韩遂亲修一书，在书中的要害之处，自行涂抹改易，令其朦胧看不清，然后单送与韩遂，设法使马超知道此事。"贾诩认为，马超一定会索书观看，看则必生怀疑，再联想到日前阵战约谈之事，就要因疑生乱。他建议曹操再暗自联结韩遂部将，让他们离间韩、马。这样一来，马超也就不难对付了。曹操立即按计修书一封，并故意多遣从人将信送到韩遂大营。马超知道后果然产生了怀疑，他便直接到韩遂处索要书信。马超一见信上改抹的字样就问韩遂，韩遂也纳闷异常，他告诉马超说："原信就是这样，不知何故。"任韩遂怎样解释，马超就是不信。马超埋怨韩遂不并力杀贼，忽生异心的不义之举。韩遂无法辩白，只得说："你如果不相信我的话，明天我再到阵前骗出曹操会话，到时一枪结果了他。"马超这才满意地说："如果真这样，方见叔父的真心。"

第二天，韩遂引五将出阵，马超藏在寨门后边。韩遂让人到曹操寨上喊话，再次约丞相攀谈。这次曹操却令曹洪引数十人出阵，曹洪来到韩遂面前几步远的时候，只在马上欠身对韩遂说："夜里丞相拜托将军的话，切莫有误。"说完拨马便回。韩遂正在愣神，怒不可遏的马超已拍马舞枪突出阵前，幸亏韩遂部将劝住，才快快回到大寨。回营后韩遂对马超说："贤侄且勿生疑，我绝无反心。"但马超硬是不信，仍十分怨恨地离去了。韩遂部将见马超如此无理，就劝韩遂投降曹操。曹操听后大喜，答应事成之后给韩遂及其部将加官晋职，并约定当夜放火，里应外合，共同对付马超。马超当夜虽然预知其谋，也斩杀了韩遂的几员部将，并将韩遂的左手砍掉。但因西凉兵内部的自相残杀和曹操四面围攻，被打得大败。经过拚死争斗，马超最后只带领庞德、马岱等 30 余骑，逃回西临洮。

厚黑怕经认为，马超显然因为愤怒而失去理智，结果被曹操所利用。

无独有偶。周襄王二十年，晋楚城濮之战，楚元帅成得臣骄傲轻敌，所率大军 11 万人被晋军击败，狼狈逃回国内。在连谷，成得臣整顿残兵败将，清点人数，其中申、息之师，十不存一二；中军人马，十折三四，损失惨重。面对如此惨败，成得臣自感罪过不轻，楚王追究责任，自己首当其冲。于是，他召集大将斗宜申、斗勃等人说："这次兴兵伐晋，本想能为楚国扬万里之威名，没想到中了晋人的诡计，贪功败绩，罪行不小，事到如今，大家还有什么话可说呢?"话未说完，诸将一个个失声痛哭。最后，成得臣同斗宜申、斗勃决定自囚于连谷，等待楚王处置。由儿子成大心率领残部，去见楚王回命。

再说楚成王得知楚军败绩的消息后，十分震怒，这时见到成大心，满胸怨气，顿不可遏。他愤愤地说："你父亲有言在先，不胜甘当军令，你现在还有什么话说呢?"言犹未尽，他又补充道："楚之法，兵败者死。诸将请速自裁，不要让我再脏了刀斧刑具?"说罢，转身而去。

成大心看楚王丝毫没有赦免诸将的余地，只得哭着回来禀告父亲。成得臣听罢，仰天长叹道："纵然楚王赦免了我，我还有何面目见申、息之父老子弟呢?"于是北向拜了几拜，然后拔出佩剑，自刎而死。左师将军斗宜申悬梁自尽，因身高体重，悬绳拉断，侥幸未死。斗勃因等收殓得臣、宜申之尸后再自尽，故也未曾立即去死。而楚王在盛怒之后，也感到如此处置大将似有欠妥，在大臣们的劝说下，同意下令："败将一概免死。"这样，败将之中仅成得臣一人殒命。

这位成得臣，也就是令尹子玉，他是楚国一员悍将。楚成王三十五年，他以司马之职率军攻陈，夺取焦、夷二地，因功升为令尹。后又带兵围陈、攻宋、灭夔国、复顿君，声震诸侯，令强大的晋国也惧他三分。虽然在城濮之战中，他给楚国造成了巨大损失，但他能把楚军主力带回国内，证明他还是有一定的统率才能的。楚王因一时恼怒令其自杀，对楚来说无疑是个不小的损失。故晋文公听到他自杀的消息后，高兴得手舞足蹈："我今日不喜得郑，喜楚之失子玉也。子玉死，余人不足虑，诸位可以高枕无忧了。"在厚黑怕经看来，楚成王的这一怒，令自己付出了沉重的代价，此后的晋楚争霸中，再也没有占过上风。

这种怒而致昏，最后着了对手道的情况，现实生活中也同样存在着。

于某本是个不中用的角色，文不能文，武不会武，又不懂经商之路，在单位里技术不精，成天混日子，人人都看不起他。

一天，于某路经一个建筑工地，真是祸从天降，掉下来的半块砖头正砸着他的脑袋。经过治疗，性命无碍，只是留下了一个后遗症：见到红颜色的东西就心情烦躁，看到绿色的东西就赏心悦目。由于，茶花是四季常绿，于是他就张罗着养了起来，而且专养开白花或黄花的品种。

清明刚过，家里来了一位温州客人，出三千元的价钱买他

的茶花，于某没想到几棵花会值这么多钱，他的茶花都是讨来的，一分本钱没花，他不用怎么想就答应下来了。

于某的夫人秋可是个精明人，见茶花能赚钱，她就怂恿丈夫再去买一批回来。于某自知不懂经商，只怕偷鸡不成蚀把米，但说不过妻子，只好硬着头皮答应了。

也该于某再走财运，他花了一千五百元买进了一批中档品种，虽然没有暴利可图，可是这些品种稳妥，弄得好能赚上个千儿八百的。接着，于某又花五百多元从一位老人那里买了一棵像是大朱砂的茶花，回家请内行人一验证，果然是真的大朱砂，他乐得差点没疯了。

大朱砂像乘了火箭似的身价倍增，一个星期下来，价格翻了三番。原来，此地虽产名贵茶花，却总共只有两株大朱砂母本，另一株掌握在当地茶花大王的手里。茶花大王曾经以每株60元的价格抛出一批大朱砂的幼苗，然后又故意以每株一百元的价格买回。几起几落之后，大朱砂的价格可就涨上去了。

与此同时，于某的身价也随着看涨，夫人再也不骂他了，以往最看不起他的主任老刘，知道这大朱砂的价值后，居然赶着于某认“亲家”，阿秋知道后挺生气，嫌人家6岁的女孩子长得太丑。

几天以后，厂长又大驾光临，开门见山提出厂里要办个茶花公司，决定任命于某为经理，还评选他为劳动模范。于某觉得事情越来越复杂了，见好就收的想法促使他想卖掉大朱砂的母本，深恐夜长梦多。刚好有人来买他的大朱砂，于某开价七万，对方却一口压到二万，费了不少口舌，对方只肯再加五千，于某当然不舍得出手，对方却冷笑着走了。

于某未曾料想，来人是茶花大王的跑腿，此后，这些人在外头到处传言，说他的大朱砂是假的。谣言一出，哪里还分得出真假。不久，厂长很严肃地找他谈话：“于某某，我郑重的宣布，你的经理任命书，厂部已决定撤回，劳模也另外选人了。不是我们出尔反尔，是你欺骗了组织。你那大朱砂是假

的，为什么要鱼目混珠呢?”

于某窝了一肚子火，失魂落魄回到家，目不转睛地盯着大朱砂出神。老婆安慰他说：“你别着急，我去请人来鉴定一下，我就不信，咱们这棵会是假的。”然后，就出去了。

可是，于某脑子里已经是一片空白，他觉得都是这大朱砂搅乱了他的生活。他愣愣地望着大朱砂，觉得那大片的绿色霎间成了一片血色向他漫来，他顺手抄起身边的暖瓶向大朱砂扔去，觉得不解气，又把茶杯扔过去……

待他老婆领着行家进屋时，只见到满地狼藉，行家惊呼：“这真是一棵大朱砂呀，你怎么把它毁了呢!”

厚黑怕经提醒世人：决不能让忿怒冲昏头脑。如果对手使你遭受挫折，最好的应对办法就是用努力来发泄心中的怒气，以更理智的行动击倒对手，而不能盲目发作，结果使自己遭受更大的损失。

### ◎ 怕经实战：怒而失算，葬送大好前程

厚黑怕经认为，怒发冲冠的另一个危害就是，可能会葬送你大好的前程。

巴顿是第二次世界大战中著名的战将，他有一种不怕死的拼命精神，勇往直前，毫不畏惧，创造了不少战争奇迹。他所到之处，敌人望风披靡。巴顿的最大缺陷是脾气暴躁，第二次世界大战中的打耳光事件差一点葬送他的前程，他本来可以出任更高的职务，因为这一事件，他只能出任集团军司令。

事情发生在1943年8月10日，当时战斗进展不顺利，巴顿的心情很不好。下午1时30分，巴顿在行车途中发现了通往第93后方医院的路标，马上命令司机把车开过去。

巴顿正在与士兵们进行通常的闲谈，赞扬他们的勇敢精神和业绩。但凡是熟悉巴顿的人都发现，他神情紧张，不像往常那样热情诙谐。突然，他发现一名未受伤的士兵住在医院里，

顿时变得冷酷无情。此人叫保尔·贝内特，患有“炮弹休克症”。他缩成一团，哆哆嗦嗦地回答巴顿的问话：“我的神经有病，我能听到炮弹飞过，但听不到它爆炸。”说罢便哭泣起来。巴顿勃然大怒，大声叫骂：“他妈的，你的神经有毛病，你完全是个胆小鬼，狗娘养的！”接着，巴顿打了他耳光，吼道：“你是集团军的耻辱，你要马上回去参加战斗，但这太便宜你了，你应该被枪毙，事实上，我现在就要枪毙你。”说完，巴顿抽出手枪，在他眼前晃动。当巴顿走出病房时还在向医生叫喊，要他们把狗杂种送出医院去。

以上便是打耳光事件的来龙去脉。总之，巴顿之所以采取这种粗鲁幼稚的举动，从而酿成了他的个人悲剧，除了他自身的严重缺陷之外，主要是由于他所承受的来自各方面的压力太大，远远超出了他的承受能力和忍耐力，最终完全失去了控制，导致了他歇斯底里大发作。

“打耳光”事件发生后，巴顿内心也受到自责，但由于战事紧张，他很快就把这件事忘掉了，但事情的发展完全出乎他的意料。两天之后，第2军参谋长基思少将和军医官阿内斯特上校来见布莱德雷。阿内斯特向布莱德雷汇报了“打耳光”事件的详细经过，并递交了一份有关报告。布莱德雷对此十分震惊，忙问基思是否还有人知道这份报告。当得知无人知晓后，马上指示基思：“用信封把文件封好，写上只能由我和你启封，然后把它锁在我的保险柜里。”虽然布莱德雷对巴顿的做法十分反感，并有责任向艾森豪威尔汇报此事，但他选择了忠于巴顿的作法，他认为，应该遵循“不要相互残杀”的原则。

但没有不透风的墙，很快，巴顿打人的消息就传遍了第7集团军，新闻界也议论纷纷。阿内斯特上校见布莱德雷不愿介入此事，便通过其它途径把报告直接交给了艾森豪威尔。艾森豪威尔看到报告后感到既惊讶又棘手：此刻，巴顿将军正以征服者的姿态进入墨西拿城，全世界都在向他欢呼，意大利战场

上还有许多更艰巨的任务等待他去完成。如何在这一时刻去处置一个十分特殊的人物呢？为了慎重起见，艾森豪威尔将此事严格限制在内部范围。他指示卫生顾问佩林·朗中校单独进行一次调查，调查结果只向他一人汇报。同时，他以个人名义给巴顿写了一封信，严厉批评了巴顿的“卑鄙”行为，并责令巴顿：如果情况属实，必须去向被打者道歉，向所有在场的医护人员和伤病员道歉，而且还要向整个第7集团军，一个部队一个部队地道歉。事后，有人曾责怪艾森豪威尔的这一处理方式是轻描淡写。但他们不知道，对巴顿这样一位骄傲自大并刚刚取得重大战果的将军来说，这无异于一种最严厉的惩罚。事后，艾森豪威尔立即召见新闻界的代表，通报了事件的经过和采取的措施，并诚恳地要求他们，鉴于目前的军事形势和可能在国内产生的影响，他们不要把此事透露出去，与会者接受了这一请求。

接到艾森豪威尔的信后，巴顿开始感到了问题的严重性，他认真执行了艾森豪威尔的命令。在一个星期日的上午，被打士兵以及与此事有关的人员被召集到巴顿司令部。巴顿首先为自己的冲动行动表示了歉意，并同与会者一一握手。然后他婉转地解释说：在第一次世界大战时，他的一个朋友在前线打仗，因怕死而开了小差，后来后悔自杀了，“如果当时有人粗暴地对待他，打他几个耳光使他清醒，他是可能得救的”，在场的人都对巴顿表示了谅解。事后，巴顿致信艾森豪威尔，表示悔改之意。

如果按照某些人的要求去做，巴顿很可能被送上军事法庭，受到降职处分以至失去继续参战的机会。但艾森豪威尔清醒地看到，巴顿的行为虽然是残酷而不公正的，应该给以处分，但是，巴顿已经用事实说明自己是迄今为止盟军中最出色的地面战斗指挥官。而目前，他手头用得上的美军将领寥寥无几。所以，艾森豪威尔决心要保护巴顿，他认为，这符合盟军的最高利益，也可以留给巴顿一个改正错误的机会。

事情到此似乎已经结束了。但11月21日，随军记者德鲁·皮尔逊违反诺言，在美国广播公司的新闻节目中披露了这一事件。由于他断章取义地利用间接得来的材料，并加以夸张，很快便在美国社会和政界引起一场轩然大波，各界人士纷纷给国会写信，要求国会对这一事件进行彻底调查，把巴顿赶出军队，并谴责艾森豪威尔等人袒护巴顿的“罪行”。但是，美国陆军最高领导层在这个问题上的立场是一致的，他们对巴顿所犯的错误表示遗憾和愤怒，认为必须使他接受这一教训，改过自新。但同时，他们决心使巴顿继续参加战争，发挥其不可替代的作用。陆军部长史汀生是巴顿的老战友，他指出，对这一事件的处理要做“严肃的军事考虑”，并明确地说，保留巴顿的高级指挥职务是“符合战争的最高利益的”。陆军参谋长马歇尔不仅支持史汀生的主张，而且赞成把巴顿的永久军衔晋升为准将。

可是，这次事件对巴顿的影响很大，艾森豪威尔认为：“巴顿具有某些令人遗憾的性格，他鲁莽、暴躁，有时容易冲动……可以让他担任一个集团军司令，我敢担保，他率领的部队肯定会所向披靡。”但是他又在给马歇尔的信中说：“在任何情况下，我不会把巴顿提升到集团军司令以上的职务。”正如艾森豪威尔所说，巴顿的确没有当上集团军司令以上的职务。

在厚黑怕经看来，如果鲁莽、暴躁是你的性格的一部分，这就比较难改了，为了使这些不良的性格因素不致于影响到你的前途，一个不是办法的办法就是努力寻找泄愤的方法，使它们的消极影响降低到最小程度。

## ■ 厚黑三十三怕：妒火中烧

——为了一些空洞的肤浅的存在，展开激烈争夺的人，事实上都是一些可怜虫。他们付出的是尊严和人格，得到的是暂时的心理上的满足。

为了一些空洞的肤浅的存在，展开激烈争夺的人，事实上都是一些可怜虫。他们付出的是尊严和人格，得到的是暂时的心理上的满足。

在厚黑怕经看来，因嫉妒而明争暗斗是最不值得的，正如《红楼梦》第六十九回里所写，“他倒这样争风吃醋，可知是个贱骨头”。为了一些空洞的肤浅的存在，展开激烈争夺的人，事实上都是一些可怜虫。他们付出的是尊严和人格，得到的是暂时的心理上的满足。一旦失去了胜利者的地位，被第三者所取代，或是这场儿戏结束后，每一个人都是输家。在这种虚情假意导演的戏剧里，没有真实意义上的胜利者。

### ◎ 怕经实战：争风吃醋，损人害己

厚黑怕经认为，人的情绪的成分是复杂的，有些是有利于人的身心健康的，有的则是将人导向误区，妒火中烧会使人丧

心病狂失去了理智。古人参透了世事玄机，所以力戒要以“让一步”、“宽一分”的平常心处世，教诲世人“让一步为高，退步即进步的张本；宽一分是福，利人实利己的根基。”

《金瓶梅》中的潘金莲，虽然与西门庆勾搭成奸，并嫁西门庆为妾，但却无法阻挠西门庆又娶李瓶儿。李瓶儿为西门庆生了一个儿子官哥儿。李瓶儿生子后，西门庆日见亲近，潘金莲嫉之甚，便驯养一只名叫雪狮子的猫，打算用它吓死官哥儿，使李瓶儿失宠，使西门庆复亲于己。一日猫抓官哥儿，致使西门庆的独苗儿搐风不已，求神问卜，请太医诊治，均无效，官哥儿夭亡。李瓶儿丧子之悲，心神恍忽，不久竟病死。

《拍案惊奇》卷二十六中记了这样一件事：四川农民井庆之妻杜氏，颇有姿色，嫌丈夫粗蠢，吵架回娘家。路上遇雨，便避雨太平祥寺，僧寺和尚大觉，生性淫毒，徒弟智圆，也是淫棍，师徒二人与杜氏发生奸情。但老和尚年老体衰，常不能得杜氏欢心，杜氏只喜智圆，老和尚不自知趣，而是争风吃醋，强迫杜氏，杜氏反抗，老和尚性起，用早已藏在身边的刀子，将杜氏杀死。案发，老和尚死无葬身之地。

另外，在欧洲的一个公国里，宰相瓦尔特的儿子斐迪南和一位穷乐师的女儿露伊斯真诚相爱，此时，公国的公爵由于政治上的需要，想与一位贵族女子联姻，于是要求他的情妇——英国流亡女子米尔佛特夫人嫁给别人，以掩人耳目。米尔佛特夫人热烈地爱上了斐迪南。宰相瓦尔特为了实现其政治上的野心，逼迫儿子与米尔佛特夫人结婚，却遭到斐迪南的坚决拒绝。宰相的秘书伍尔牧为了霸占露伊斯，就向瓦尔特献计，将露伊斯的父母逮捕，并以此威逼露伊斯给宫廷侍卫长写了一封假情书。露伊斯为救父母，只得屈从。伍尔牧故意让这封假情书落到斐迪南手中。斐迪南不辨真伪，信以为真，由于绝望，毒死了露伊斯。露伊斯死前说明了假情书的真相。斐迪南悔恨交加，也服毒自杀。

在现实生活中，也有这样的实例。

# 〔第六篇〕

某家有兄弟二人都娶了妻。嫂子是农村来的，弟媳是镇上人家女儿。嫂子虽是农家女，却生得俊俏，手又巧，人又厚道，很得公婆的欢心。弟媳呢，模样儿一般，妒忌心特强。她最听不得别人夸她嫂子，更不容忍有人说嫂子比她强。她对嫂子一百二十个妒忌，总想把嫂子比下去。一天，嫂子在厨房洗头。她见机会来了，假意帮嫂子打水，把一壶开水浇在了嫂子头上。嫂子因此住了院，却善良地以为是弟媳一时失了手……

哥哥此时正好出差在外，公婆让弟弟去医院看嫂子。弟弟看望嫂子回来，对媳妇儿说："嫂子那么个好模样儿，如今满头都是绷带、纱布的，真叫人看不下去！"不料，因他夸了嫂子模样儿好，媳妇妒火中烧，把正在洗着的衣服，连盆儿扔出去，大骂道："你吃着碗儿里，看着锅里，也不撒泡尿照照自己！你嫂子模样儿好，你和你哥共娶她一人去，干吗还娶我？"一席话说恼了丈夫，夫妻对打起来。从此，一道裂痕在两人中间展开，越来越大。最终闹到离婚的地步。弟媳不思自己的过错，却把一切怨恨都推到作嫂子的身上。就在办离婚的头天晚上，她用菜刀砍伤了熟睡中的嫂子，被公安部门逮捕，并判了刑。

因此，厚黑怕经提醒世人：妒忌如毒剂，谁心中有了妒忌，就会酿出损人害己的恶果。还是那句老话说得好："忍一时，天高地阔；退一步，海阔天空。"

◎ 怕经实战：英雄气短，儿女情长

婚姻与爱情的纯洁性与独占性是两个概念，前者符合人类社会的行为规范，而后者只是动物的本能。因此，厚黑怕经认为，为了争夺一个心爱的人，而不顾一切，是愚不可及的，也会为厚黑之士所不齿。

明末清初的吴三桂就是一个不能以冷静态度对待事物的人，他一时冲动，成了千古罪人。

吴三桂是江苏高邮人，祖籍辽东铁岭。他出身将门，父亲吴襄是天启年间的武进士，历官至锦州总兵，后来入京做中军府提督。舅舅祖大寿、祖大乐等人都是明辽东战将，曾屡立战功，声名卓著。吴三桂身材高大，面色白皙，自幼熟习弓马骑射，力量过人，“少年勇冠三军”。有一次与清军作战，他不避矢石，率轻骑突阵救父，在辽东名重一时。凭着才能和出身，他少年得志，从游击、副将直做到宁远总兵，步步高升，出任宁远总兵时才 28 岁。

1641 年，吴三桂参加锦州会战，不久，因蓟辽总督洪承畴兵败降清，吴三桂总领辽东各部，实际上掌握了关外明朝残军的指挥权，并拥兵扼守宁远、山海关等战略要地。吴三桂久镇宁远，号称领兵 50 万，实际上约有精兵 4 万至 5 万。这支军队善于作战，是清军在关外的主要对手。李自成进攻北京之前，崇祯帝曾封吴三桂为平西伯，命其火速入京护驾。吴三桂内徙宁远兵民数十万入关，行至丰润，北京已沦陷，故而引兵北返，据守南北咽喉要冲山海关，坐观时局变化。



清朝和李自成都加紧对吴三桂的劝降工作。

盛京的皇太极抢先了一步。锦州会战结束后，皇太极以胜利者的姿态寄发敕谕，劝吴三桂“决计归顺”，“诚宜早定”，并指使早已降清的祖大寿、祖可法以兄长、母舅名义投书招降，以“分茅列土之封”，“功名富贵”相许，催促吴三桂早作抉择。他“答书不从”，表现出矢忠明室的决心。

李自成对招降吴三桂充满了信心。他先后派遣巡抚李甲，明降将唐通、王则尧等人前往辽东劝降。又在北京监押吴三桂之父吴襄全家 30 余口作人质，命吴襄给吴三桂写了一封家书。这封信由大顺军军师牛金星起草，吴襄手抄寄发。信中劝吴三桂及早归降，“以全孝子之名”。又以春秋战国的赵奢、赵括父子比附，劝吴三桂随机应变，不要纸上谈兵，意气用事。吴三桂接到家书后愤然复书，义正辞严。他在信中写道：“父既不能为忠臣，桂亦安能为孝子。”

# 〔第六篇〕

吴三桂最终引清兵入关，做了大明王朝的叛臣逆子，他为什么这样做呢？一切源于一个女子——陈圆圆。

陈圆圆，江苏苏州府人，自幼丧母，是江南名妓，通文墨，善音律，色艺双全。崇祯末年，国戚田宏遇赴江南访妓，用两千金买至北京。当时崇祯皇帝对她没有留意，故陈圆圆一直闲居田宅。吴三桂出镇宁远前，有一次随吴襄入田宅，酒宴上陈圆圆引起吴三桂的注意。后来以千金为聘，纳陈圆圆为妾。不久，吴三桂因军务返回辽东，陈圆圆则留居北京吴宅。

大顺军进入北京后，吴襄一家被幽禁起来。大将军刘宗敏听说陈圆圆的名气，逼吴襄交出了陈圆圆，并据为己有。据传，当时吴三桂带兵已行至永宁。吴家的一位仆人从京城逃出，传出吴襄被拷，陈圆圆被掠的消息。正在吃饭的吴三桂，勃然大怒，拔剑斩案说："大丈夫不能保一女子，何面目见人耶！"于是回师重上山海关，决计起兵复仇。

由此可见，"醋劲"的力量有多大！

丛某是某矿区的职工，经人介绍，与刘姑娘相识。刘姑娘也在矿上工作，经常要加班。每逢刘姑娘加班时，丛某都护送姑娘回宿舍区。也难怪，这里离宿舍区有5里地，路黑地偏，女工被拦截遭污辱的事时有发生。矿上职工男多女少，男职工找对象较难，要找上刘姑娘这样温柔、美丽的对象就更难了。尽管他俩刚认不久，丛某早已把刘姑娘当成自己的爱人。

一天晚上，丛某照例又等在大门口接刘姑娘下班。随后，他们一起来到宿舍区的一家餐馆门前，丛某说："吃点东西吧！天冷，暖暖身子。"于是，丛某出手大方地点了几个菜，又要了两碗热气腾腾的肉丝面。这时，又有两个下夜班的小伙子进到餐馆里，一面搓着冰冷的双手，一面四处张望，想寻找一个较理想的座位。两位小伙子的目光不约而同地落到了刘姑娘脸上。这小饭馆，平日少有年轻女子光临，更何况，此时的刘姑娘因吃了热面，俊美的脸更容光焕发，迷人的令人心醉。两位小伙子既惊异，又羡叹，眼光久久停留在刘姑娘脸上，竟

然忘记了找座儿。

刘姑娘发现有陌生男子注视着自己，羞涩地低下了头。坐在对面的丛某，这时的心里却搅起阵阵醋火。他两眼瞪着那两个青年，热血直往脸上撞，腾地站起来，冲到两人面前。

“你们看什么看!”丛某气势汹汹地质问着。两个小伙子冷不防被人质问，愣了一下，看了丛某一眼，反问：“看看又怎么啦?”

丛某听了，醋意大发，用身子挡住两人的视线，说：“她是我的女朋友，看她就不行，臭流氓!”

两个小伙也是血气方刚，就骂起来：“你的女朋友? 臭婊子，白送给我，老子也不要!”

醋意冲昏了丛某的头脑，较劲儿使他失去了理智，一听这话，顿时，双方三个人打成一团。丛某要在刘姑娘面前显示自己的男子汉“气魄”，越战越勇，抄起一条板凳，狠命朝一个小伙子的头上砸下去，嘴里还恶狠狠地骂着：“妈的，让你看! 让你看!”

那个小伙子倒在血泊之中……一场恶战，一死二伤。丛某以故意伤害罪被判了15年有期徒刑。

由此可见，“醋劲”的危险性是极大的，如果控制不住，就会酿成惨剧。因此，厚黑怕经提醒世人：在日常生活中一定要有意识地引导自己，培养正当的感情生活，抑制不良的情绪，这样才可以远祸保身。

### ◎ 怕经实战：不成亲家，便成仇家

姻缘姻缘，无缘不成婚。有的人活得潇洒，好合好散；而有的人则不然，在他们看来，不成亲家便是仇家。

张某认识了17岁的女青年刘某，逐渐发展为恋爱。后来，刘某的姐姐因病去世，刘某和父母悲痛欲绝。刘某以自己年龄尚小，应把大好年华用在学习上、工作上，就提出暂时中断恋

爱关系。刘姑娘的选择无可非议，然而，张某走入了思维的死胡同儿，对刘姑娘不依不饶，死缠不休，甚至半路劫持刘某。刘家父母向派出所报了案。四天后，张某的家人将刘姑娘送回了家中。此时，假若张某能冷静下来，或许事情就到此了结了。但是，张某非但未有丝毫收敛，反而越演越烈，时尔到刘家大打大闹，时尔在路上拦劫纠缠。最后，张某急红了眼，失去了理智。当他又一次在刘某外出买药时，截到刘某时，两人由口角而发生厮打。穷凶极恶的张某举起手中的水果刀，对准刘某的胸部、臀部连捅三刀……刘姑娘当时昏倒在地，终因抢救无效死亡。刘家先后失去两个女儿，其悲痛可想而知。张某当然逃脱不了法律的制裁。

张某是一无业青年，做出此事，也许是由于他修养太差，素质太低；而同样的事情，也发生在一名大学生身上，就不能不令人深思了。

吴某天资聪慧，16岁，当同龄人还在读高中时，他已迈入了大学的门坎儿，成为一名人人称羡的少年大学生。吴某为了自己的理想，刻苦地读书。全班同学中，他起得最早，睡得最晚，整日埋在书本中，老师们、同学们都称赞他的刻苦精神。可是，他如此苦读，考试成绩都始终未能在班里名列前茅。一心想拔尖儿的他苦恼极了，他开始怀疑自己的能力，怀疑自己的理想能否实现，他觉得自己丢人、现眼。他的心理开始不平衡，他开始远离同学……渐渐地失去了热情，失去了兴趣。同班的一位女同学见他学习成绩急转直下，主动上前关心他，帮助他。吴某认为是这个女生有意于他。他用了两天的时间，写了一封4000多字的求爱信，悄悄塞进那位女生的书包。他梦想着，那位女生很快就投入他的怀抱。第二天，他发现那女同学对他理都不理。于是，又写了几封信，向姑娘求爱。女同学依旧不理睬他，他该清醒了，然而，哪里还有止步之心，非要与姑娘“最后面谈一次”不可。那位女同学出于礼貌和同学的情面，按时赴约。吴某大喜过望，竟然提出无理要求。

愤怒中，姑娘狠狠打了他一记耳光，并且明确告诉他："死了这条心吧！"

吴某痛苦万分，他恼怒，他发狂，却又无计可施。他的心仍不死，还在死死纠缠。那位女同学便公开了自己与班里另一个男同学之间的恋爱关系，以便让他死心。看着那个其貌不扬的男生，吴某心里醋意大发、妒火中烧，发誓要寻找机会，"教训教训"那对男女，夺回失去的爱。机会终于来了。夏日的一个傍晚，那对情侣在校园湖边的石椅上兴致勃勃地谈天之时，吴某蹑手蹑脚地来到他们身后，举起一块大石头，朝那男生的头部猛砸下去。一声惨叫，男生倒在血泊之中。女生见男友倒下，顿时惊呆了，大叫："来人呐，救命啊！"吴某，这时早已失去了理智，他恨恨地想着："我得不到的，别人也别得到！"他捡起石头，又朝女生砸去。那个女同学一声"啊"尚未喊完，也倒在了血泊之中……

在厚黑怕经看来，不成亲家便成仇家，是"妒火中烧"这一厚黑禁忌的最极端的表现形式。具有这种思想的人，他的思维已进入了一个死胡同，表现在行为上，就是非常容易走向极端。因此，厚黑怕经认为这也是最应该当心的！



◎怕经实战：缺德冒烟，损人害己

国外一位资深人文学专家经过数十年研究，发现社会上的人可以按照2：6：2分成三大类，即：损己利人者占20%，损人利己者或者不损人而利己者占60%，损人不利己者点20%。按照这种分类，第一种损己利人者，与厚黑学沾不上边，厚黑之上考虑问题的前提是利己，主要属于第二类人。因此，从厚黑学的角度来看，在行使厚黑的时候，如果是对己有利的事还是情有可原，当然最好是不损人而利己的"双赢"。可现实生活中却有这么一种人，专门干些损人不利己、缺德带冒烟儿的事。这样人根本就和"厚黑"两字沾不上边。

# 〔第六篇〕

从前在梅辛那，住着一个叫希罗的美丽善良的姑娘，她是总督里奥那托的女儿。总督有几位在军队里官阶很高的年轻朋友。这一天，他们刚打完一场胜仗，在回去途中顺道拜访了总督，其中有阿拉贡亲王唐·彼德罗和他的朋友克劳狄奥·培尼狄克等人。

当好客的总督把他们当作老朋友介绍给自己的女儿以后，希罗姑娘的美丽和文静很快就吸引了克劳狄奥。阿拉贡亲王看出了他很喜欢希罗，便撮合克劳狄奥向总督求婚。总督和他的女儿对克劳狄奥本就十分有好感，于是，这对相爱的青年很快就订了终身，并定下了举行婚礼的日子。

正当大家都在快乐的气氛中时，有一个人却嫉妒不已，暗中怀恨，他叫唐·约翰，是唐·彼德罗亲王的同父异母的弟弟，他跟亲王等人一起从战场上来到了梅辛那。这是个又阴险又不安分的人，专门喜欢布置阴谋来陷害别人。他恨他哥哥亲王，恨克劳狄奥，因为克劳狄奥跟亲王要好；他更嫉妒漂亮的希罗即将嫁给克劳狄奥。因此，他拿定主意不让克劳狄奥跟希罗结婚，目的就是为了叫克劳狄奥和亲王痛苦，而自己则得到损害别人的快乐。

为了达到这个狠毒的目的，唐·约翰许下一大笔钱，雇了一个跟他自己一样坏的名叫波拉契奥的人。这个波拉契奥正在跟希罗的丫环玛格莱特谈恋爱。唐·约翰就怂恿他去让玛格莱特答应当天晚上等希罗睡了以后，隔着她女主人的卧室窗户跟他谈心，并且穿上希罗的衣裳，用这样的办法欺骗克劳狄奥，叫他相信那就是希罗。

唐·约翰布下这条毒计后，接着就到亲王和克劳狄奥那儿去，告诉他们希罗这个姑娘的行为很不检点，她深更半夜隔着卧室的窗户跟男人谈心。克劳狄奥立即与亲王一道随唐·约翰前去窥探真相，果然发现“希罗”隔着窗户在跟一个男人谈心。克劳狄奥大为恼火，他对清白无辜的希罗的一腔爱情马上就变成了仇恨。他觉得，希罗在结婚的前一夜，还与另外的男

人悄悄谈心，简直是对他的莫大侮辱，亲王也十分气愤。于是，第二天，克劳狄奥当众毫不留情地指责和羞辱了希罗，并宣布解除婚姻。

希罗蒙受不白之冤，却又辩解不清，伤心得当场昏死过去，希罗的父亲里奥那托总督也相信了别人对她女儿的诬陷，竟毫不同情女儿的遭遇。要不是几个坚信希罗品行端正的好心人的帮助，这个毒计就成功了，希罗姑娘也将要落个悲惨的结局。

但是，善有善报，恶有恶报。不久，波拉契奥行使毒计的事情被人知道，亲王的手下抓住了他。他于是当着克劳狄奥的面把一切都对亲王招供出来。与此同时，唐·约翰晓得他干的坏事败露了，他怕受到惩罚，当夜逃走。这样一来，真相大白，克劳狄奥懊悔不已，知道自己错怪了希罗。他真诚地请求里奥那托总督和希罗宽恕，并在朋友间的说劝下，同希罗最终做了一对恩爱夫妻。

因此，厚黑怕经提醒世人：有一些人，因妒忌别人，会离间陷害别人，破坏别人的成功或幸福，从而达到自己的目的，所以不得不小心。

## ■ 厚黑三十四怕：宁折不弯

——常言道：『人在屋檐下，不得不低头。』可有人就是不信邪，死抱着『宁为玉碎，不为瓦全』的信条，做着自以为崇高的蠢事。

常言道："人在屋檐下，不得不低头。"可有人就是不信邪，死抱着"宁为玉碎，不为瓦全"的信条，做着自以为崇高的蠢事。

中国有，叫做"人在屋檐下，不得不低头"。意思是说人在权势、机会不如别人的时候，不能不低头退让。厚黑怕经认为这是聪明的表现，应将此当作磨练自己的机会，借此取得休养生息的时间，以图将来东山再起。可是，有人却不这样想，在他们看来，"生死事小，失节事大"，必须"宁为玉碎，不为瓦全"，好像这样才对得起天地良心。可是，厚黑怕经提醒有这种想法的人，在现实生活中，这一套是行不通的。

## ◎ 怕经实战：绝不可作无谓的牺牲

世人都说，人生一世，草木一秋，来去短暂，图个名节，所谓“人为脸面，树为皮”，“人过留名，雁过留声”。这本是极自然的，因为人若无名无誉，则生之趣味恐怕也就少多了。但是，如若刻意求名，无所不用其极，使用种种不正当的手段和方式就不可取了。为此，而惹出烦恼和不幸，那就更是舍本逐末、得不偿失了。偏偏很多人参不透这个玄机，古往今来，为这个所谓名节，人们不知闹出了多少让人啼笑皆非甚至可能慷慨悲歌的事情，甚至不惜愚蠢到了无以复加的地步。所以，厚黑怕经提醒世人：为了虚无的名节而作无畏的牺牲，值得一“怕”！

党锢之祸是东汉宦官专权乱政时期，皇权与宦官势力对士大夫阶层的正面打击，其规模之大，手段毒辣，是历史上前所未有的。而招致祸灾的最主要原因就出在士大夫们对“名节”的过分追求。



东汉各帝都崇儒敬士，大小官吏多系读书出身，不少人还是著名学者，社会上普遍敬重读书人。名利所在，趋之若鹜，私学之盛，亘古所无。汉桓帝时，在职官僚陈蕃（字仲举）、李膺（字元礼）深受太学生敬慕，太学生编成口碑颂扬道：“天下楷模李元礼”、“不畏强御陈仲举”。一大批讲气节、守道义的士人互相推重、结聚，形成一股与宦官集团对抗的势力。遗憾的是，学者之间为了争名，也有互不相让的，甘陵郡学者周福、房植就是这样。二人治学成名做了大官以后，两家宾客互相讥贬，备树朋党，这一事件被宦官集团借为口实，“党人”的恶谥从此开始。

李膺任河南尹时，有个叫张成的，善于推算祸福，占卜吉凶，靠这点本领交结宦官，桓帝也颇相信他。张成推算朝廷将有赦令，就唆使儿子杀人。李膺派人逮捕杀人犯，这时果然朝

廷来了赦令。李膺愤恨难消，竟不顾赦令，把张成的儿子处死。张成就让他的弟子上书诬告李膺等人，说他们“养太学游士，交结诸郡生徒，更相驱驰，共为部党，诽讪朝政，疑乱风俗。”桓帝非常愤怒，传令各郡逮捕李膺等人，牵连入狱的有二百余人。

第二年，尚书霍胥、城门校尉窦武等人上书请求释放“党人”。行将就木的桓帝同意了他们的请求，把在押的“党人”全部赦归田里，同时宣布他们被禁锢终身，终身不许就学，不许出仕，把他们的名字造册存档。

以后宦官越发嚣张，士大夫也越加意气昂扬，不避危难。范滂出狱返乡，途经南阳，当地士大夫把他当作凯旋的英雄，成千人驾车迎候他。侍御史景毅让儿子拜李膺为师，李膺被禁，景毅之子因没有正式列入门生名籍，未受株连。景毅慨然不安，自己上表说明与李膺的关系，免官回乡。这样一来，在士大夫中间，标榜、结聚之风也愈加盛长。

宦官曹节乘机唆使官府奏请灵帝批准，逮捕了前次获释的“党人”李膺、范滂等百余人，把他们全部害死在狱中。此外，奸人乘机告讦，官吏任意收求，种种冤狱而致死亡、监禁的有六七百人。

熹平五年，永昌太守曹鸾上书为“党人”鸣冤，措词激切。灵帝大怒，立即下令逮捕曹鸾，拷打致死。同时追查“党人”的门生故吏、子兄弟及五服以内族属，统统加以禁锢。党锢之祸前后历时 19 年。

汉末士大夫好名誉，在两次党锢事件中，面对宦官势力的迫害，许多人舍生忘死，不屈不挠，谤议的习气依旧，名士风流照样倾动天下。士大夫这种好名重义的牺牲精神是十分难得的，但是，这些人其实是在作无畏的牺牲，在厚黑怕经看来，是迂腐的行为，并不值得效法

## ◎ 怕经实战：留得青山在，不怕没柴烧

对于把名誉看得比生命还重要的人，选择退比选择进要困难得多，因为“退”需要承认失败的勇气和坚韧不拔的毅力。对于军事指挥官而言，选择“退”需要自己忍辱负重；对于政治家而言，选择“退”有可能会断送个人的政治生命。

军处不利及时退却，按理是用兵之常法。但“退”的无形阻力往往来自于内部。做出撤退的决策，你就必须忍得了误解、嘲讽、责难、失面子、丢官罢职等等一切后果。不过，小不忍则乱大谋。大凡古今成大事者，当他们处于不利环境时，都曾克制忍让过。清人辛启泰有过这样一句话：“不能忍，则不足以任败；不任败，则不足以成事。”意思是说，不忍受一时的挫折，就经不起失败的考验；经不起失败的考验，就不能获得最后的成功。

因此，厚黑怕经认为，“忍让”比退却的含义又深了一层，它不只适用于军队陷入困境的时候，也适用于人生遇到挫折、不得意的时候。人们常用“君子报仇十年不晚”这句话来劝说那些受到了天大冤枉或怀有深仇大恨的人。很明显，这中间包含了从长计议的意思。仇是要报的，失败是要挽回的，不过眼下则必须咽下一口难咽的气。要知道，忍让是暂时的，没有今天痛苦的“退”，哪有明天扬眉吐气的“进”？

林黛玉父母双亡，既无兄弟又无姐妹，可怜她孤苦一人，不得不寄居贾府。偏偏贾府中有一个“多情种子”贾宝玉。一个俊哥哥、一个俏妹妹，免不了一见钟情。但有情人未成眷属。算算其中的责任，林黛玉自己恐怕要负一半。林黛玉的情敌是薛宝钗。林、薛之争，胜负原无定论。林黛玉家道中落，虽然是柔肠百结，却无人为她主持大事，这算是一个劣势，但宝哥哥钟情于她，却可算是一个优势；薛宝钗家道殷实，深得薛母疼爱，为人又乖巧干练，这算是一个优势，而宝兄弟毕竟

不想娶她为妻，却又算是一个劣势。可见，林薛相较，各有短长。可惜的是，林黛玉不知道发挥自己的优势，却为一些小小的挫折而恼。她忍不了“金玉良缘”之说，忍不了宝哥哥“见一个爱一个”，还忍不了看别人家父母兄弟团圆，自己跟自己过不去，终日里愁眉不展，最后竟玉殒香消。她这一死，倒让别人落得个红绡帐里鸳鸯共枕。

陈胜、吴广领导的农民起义失败后，刘邦、项梁共立原楚国王孙为楚怀王，继续进行讨秦战争。后来，项梁战死。楚怀王召集文武大臣共商灭秦大计，做出了分两路大军由彭城西进，彻底捣毁秦王朝统治的战略决策。其中，起义军主力由宋义、项羽率领，而刘邦则负责统领本部人马及项梁、陈胜的余部。楚怀王与众将约定“先入定关中者王之”。

在攻打关中的战役中，刘邦率军首先攻进关中，项羽落在其后。由于有“先入定关中者王之”之约，为争王位，项羽在鸿门设宴招待刘邦，以便借机将其除掉。而刘邦早已看出项羽的目的，但又深知项羽的势力强大，硬拚只能自取灭亡，因此只能忍辱求生。

项羽设宴招待刘邦，刘邦则装出一付奴才相，说尽了恭维活，信口胡诌地大表忠心。刘邦说：“我和将军共同努力，起兵攻秦。您在河北激战，我从河南进兵。我能侥幸先行入关，是大出意料的，所以美女财宝概不敢收，军队也未敢进城，专等将军的到来，听候您的号令。现在有人挑拨，是想破坏我们兄弟关系啊！望将军明察。”项羽听了这些话，早已将擒杀刘邦之心丢到脑后。范增多次暗示项羽下令动手，但项羽佯装不知。不得已，范增又令项庄以舞剑为名，伺机行刺。但项伯也随即拔剑而起，名为与项庄对舞，实际上却以身掩护刘邦，使得项庄始终无隙可乘。在此紧要关头，张良暗中告诉樊哙入内保护刘邦。一会儿，刘邦借上厕所之机，骑上一匹马，在樊哙等四名亲信的保护下，抄小路溜回了灞上。

刘邦在鸿门宴上的“走”，可谓狼狈之极，可是，在厚黑

怕经看来，正是因为他受得了、做得到这些不光彩的事情，才在后来赢得了皇袍加身的荣幸之至。

因此，厚黑怕经提醒世人：应多学学刘邦，别学项羽。刘项相争，刘邦总是灰溜溜的，有时甚至被打得东躲西藏。可是项羽有一个致命的弱点，就是能胜不能败、能进不能退，对自己大英雄的声誉看得过重，缺乏一种“忍”劲。这点缺陷，竟铸成了他惨败的悲剧！最后，在乌江边，项羽手下全部战死，汉军团团围住他，却难以近前。项羽仰天长笑，横刀上颈，结束了自己的生命。项羽以无颜见江东父老为由不肯过江东，拼死疆场，实乃下下之策。倘若他精通厚黑怕学，忍一时之败逃回江东，学学刘邦的“走”字功夫，保全性命，那天下江山属谁，也许就无法预测了。

## ■ 厚黑三十五怕：得意忘形

——大凡一种衰败的景象往往是在很早的繁荣时就种下祸根，一个高明的处世者，会在一帆风顺时保持清醒和理智，以防范祸患的发生。

大凡一种衰败的景象往往是在很早的繁荣时就种下祸根，一个高明的处世者，会在一帆风顺时保持清醒和理智，以防范祸患的发生。

“怒”可以使人失去理智，“喜”同样可以使失去清醒。而且因得意忘形而造成的损失往往更大。大凡一种衰败的景象往往是在很早的繁荣时就种下祸根，大凡一种机运的转变多在零落时就已种下善果。因此，一个精通厚黑怕经的人，无论是突然身遭灾变，还是春风得意，都必须保持清醒的理智，以防患于未然。

## ◎ 怕经实战：一步不慎，满盘皆输

毛泽东有句名言："虚心使人进步，骄傲使人落后。"李斯在《谏逐客书》中也说："泰山不让土壤，故能成其大；江河不择细流，故能就其深。"波涛汹涌的黄河，一泻千里，比起小河沟来，是何等的壮观，但比起浩瀚的大海，又黯然失色了。大凡干大事业者，莫不慎而又慎，特别在功成之时，万不可有自鸣得意的情绪，这一点，历史上的李自成给人的教训最大。

李自成发动农民起义，经过艰苦转战，终于攻克北京，明朝崇祯皇帝自杀于煤山，大顺政权取代了大明政权。李自成从西安到北京，一直处于十分有利的地位，他只要制定出稳定局势争取人心的一系列政策与措施，对外防备清兵入关，继续扫除残明势力，就可以巩固已建立的政权。

可是，李自成入京之后，却久久地陶醉于胜利的喜悦之中，延误了最佳的时机。据记载，李自成进入北京时心情非常激动，想到自己奋斗十几年出生入死，终于取得成功，不禁喜形于色。他从西长安门入，弯弓仰天大笑，自恃百发百中，射长安牌坊，说："若射中中间字，天下太平。"一箭发出，射在瓦楞内。谋士宋献策见此情景，安慰李自成说："射在沟中，以淮为界。"这个小的插曲已可以看来李自成那种"革命成功"的自满情绪。

进入北京以后，农民军中的一些人，行动和思想发生了变化，有人认为应该享受了。以刘宗敏为例，他在进入北京后，拷夹百官以追索赃款。据史书记载，"自（崇祯十七年三月）二十三日至二十五日，攒造夹棍五千副，木皆生棱，用钉相连，以夹人无不骨碎。并定：内阁十万，部院京堂锦衣帅七万，科道吏部郎五万、三万，翰林一万，部属以千计，勋戚无定数。凡输纳见银加二，首饰十不当一，衣服罗缎以次定减，珠玉好玩概不用。能缴者立搜进之，不能即加刑"。据《明季

北略》记载，从十二日开始至二十六日，“满街遍捉士大夫拘系，行路人如汤鸡在锅”。这样做，造成人心惶恐和社会的不安，对入京不久，脚跟还未站稳的农民军政权来说，是极为不利的。

李自成的军师宋献策看到这种情形后对李自成说：“大象惨烈，日色无光，亟应停刑。”同时言明利害，最后说服了李自成。四月初七日，李自成到刘宗敏寓所议事，见庭院夹明勋戚官员300多人，有奄奄一息者，有哀号半绝者，种种惨状，目不忍睹。李自成对刘宗敏说：“现在已追银多少？”刘宗敏说：“已达万万两。”李自成说：“天象示警，宋军师说应省刑罚。这些人已拘系很久了吧？应考虑把他们放了。”刘宗敏这才于第二天把这些明臣放了。

当时，大顺军并不缺银，明王朝府库储藏的金银足够支持20年。李自成“追赃助饷”拷掠官绅，杀戮降臣的做法，结果是使明朝旧臣惊恐万分，他们看到李自成仍是马上的形象，并不保护和代表他们自己的利益，他们看到在大顺政权下，自己的功名、地位、生命均无保障。这样，李自成失去了一大批人。与此相反，清军入关后，则安抚明朝的旧臣，凡投降者均给予官职。清康熙时，还特意设“博学鸿儒科”，汉族的知识分子，只要经过考试，就可以授予官职，对那些在社会有名望的知识分子，还特地派人请入京城做官，可以看出，在这一点上，康熙要比李自成聪明得多。

李自成入京后的当务之急，应是制定正确的战略方针，建立巩固的国家政权，但自崇祯十七年三月十九日至四月初一日，农民军的决策者未能对当前的形势进行充分的研究，从而制定出今后的战略方针，而是沉醉于胜利的欢乐之中，各自为政，我行我素。直到四月初十，新政府才正式宣布，决定于四月十七日登极即皇帝位，然而，风云突变，吴三桂引清兵入关，李自成十三日亲率大军出征，这次出征，事先亦无认真研究作战方案，即草率行事，不久即败退回京。四月二十九日，

李自成补即皇帝位于武英殿，第二天即率大军离开北京。在清军和明残军的夹击下，最终归于失败。

在厚黑怕经看来，进入北京的李自成，是处于他起义以来最有利的时机，同时也是对他最大的考验。如果他懂得“怕”，以更加谨慎的态度面对大好的局面，就可以从胜利走向更大的胜利。可惜，他因为得意忘形，一步不慎，竟导致满盘皆输，真是令后人面扼腕叹息！

### ◎ 怕经实战：看似平静，一朝风来起狂澜

越是面临最后胜利的时候，越是最危险的时候。富有商战经验的人都知道，许多情况下，表面上看起来平静无事的时候，往往正是大风暴爆发最后摊牌的前夜。所以，厚黑怕经提醒世人：不能被暂时的胜利冲昏头脑，一定要理智面对各种情况，防患于未然。

被舆论界誉为“企业怪杰”的任天堂公司，正是这样一个懂得“得意忘形”的危害，而冷静地等待时机，而一旦时机成熟，便迅速发展自己，终于取得巨大成功的企业。

位于日本京都东山区的任天堂公司，没有耀眼的门脸，没有鲜花绿草，没有高楼大厦，更没有豪华的大理石地面，5 栋三四层高的楼房掩映在民房与寺庙之间。人们绝对想不到，这竟是世界驰名的企业。

根据 1993 年 3 月的决算结果，任天堂公司税前利润为 1684 亿日元，实际上占日本第三位。第一位是赫赫有名的丰田公司，拥有 7 万多名职员和近 3 万家中小企业为之配套的“产业群”。第二位是日本电报电话公司，民营化前曾垄断了日本的通讯业，现在的职工总数仍多达 23 万人。而任天堂只有 950 人，但人均纯利润却为 9000 多万日元，按当年国际汇率，相当于每人每年创利 80 万美元。这是世界上任何企业都望尘莫及的。眼看着大把的钞票飞快流入任天堂腰包，日本产

业界为之迷茫，这个只有不到千人的小小“企业怪物”难道有变钞票的神法?

任天堂创业已有百年。在最初的80多年里，任天堂一直在手工作坊、街道工厂的水平上徘徊。1889年，在京都下京区一条大街上，一个名叫山内房治郎的人开了一间小作坊，专做纸牌。过了十几年，即1907年才进化到做扑克牌，有时还做点麻将、象棋什么的。就这样一代一代地传下去，坚守着小本经营。到了1949年，山内房治郎的重孙山内博主持家政，他大学没有读完，便告别了早稻田大学的法律系。他毕竟不同于祖辈，千方百计地开展多种经营，无奈天地有限，插翅难飞，折腾了十多年，只把无限公司改名为有限公司，股票在地方交易所上市。

1964年，东京举办了奥林匹克运动会，这是日本经济高速起飞的催化剂，任天堂也终于柳暗花明。任天堂把扑克做得更精致、更耐磨、更难做记号。塑料扑克问世了，米老鼠、唐老鸭也上了扑克，大受人们的欢迎。这时，公司开始招收理工科大学毕业生，尝试向扑克以外的天地发展。

1975年，日本兴起了电子游戏机热，娱乐产业的各生产厂家争先恐后投巨资。任天堂岂能坐失良机。他举资下注，企图一搏。然而，正值刚刚起步，又赶上了石油危机导致的经济衰退。不出一年，所有卷入电子游戏机的厂家全垮掉了。惟一留下的任天堂也是惨淡经营。最后，只得靠扑克牌得以延命。任天堂在痛苦中搏斗，也在痛苦中思索。电子产业是未来的经济基石，而游戏业最能发挥电子的优势；机会稍纵即逝，在挑战中退让，只能守着扑克摊子而难有所作为了。任天堂冒着风险，再度投资，向电子游戏业发起冲锋。1977年，与三菱电机合作，开发出面向家庭的录像游戏软件；1978年再度开发出用电子计算机操作的游戏软盘；1979年又开发出大型游戏机。如果说这些仅是摸索起步的话，那么1980年开发出的液晶电子游戏与数字表盘相结合的游戏表则是一个飞跃。这种家

庭用的游戏机迅速风行日本。任天堂委托加工，30 个协作厂昼夜运作，市场上还是供不应求。这时，受到第二次石油危机的影响，日本经济开始了连续三年的不景气，但任天堂却一枝独秀，仅 1980 年，这种游戏盘就卖出了 6000 万套。

就在任天堂踌躇满志地闯天下的时候，却受到了意想不到的打击：一种产品走红，千万家争相仿造。等到任天堂清醒过来准备申请专利保护的时候，已经来不及了。从申请专利到专利得到认定有个时间差。正是利用这个时间差，有人竟把任天堂挤出了日本游戏机市场。

幸运的是，在日本企业狂风暴雨般拥向海外，尤其是向北美投资之前，早在那电子游戏刚起步的 1980 年，任天堂就独具卓识，到北美“淘金”了。首先在美国纽约设立分公司，1982 年在西雅图设立了分公司，1983 年在加拿大温哥华设立了分公司。真可谓东方不亮西方亮，黑了日本有北美。任天堂开发出一种新软件，已不再是那种固定过程的游戏，而是用动画片的形式，展示出光彩夺目的影像，并具有一定的情节，使电子游戏向着更高级更复杂的方向发展。只要人们在街头或店里的机器里投币，就可以参与游戏，决定游戏结果。这种“傻瓜孔格”的软件马上在日本引起轰动，成为千万儿童追逐的目标。这样，就使任天堂逃过了被打垮的一劫，最终成长为世界性的大企业。

任天堂在春风得意之时，并没有“忘形”，它早早为自己留了一手。足见其深得厚黑怕经之真谛。

### ◎ 怕经实战：过分的得意会使人失去警觉

在厚黑怕经看来，得意忘形最大的危害性，就在于它会使人对可能面对的危险失去警觉。其结果，轻者是上了别人的当，重者可能就会使自己的事业归于失败。

老李刚刚得了 200 元奖金，这些钱刚刚够买一套精装新版

《百科全书》，也够上全聚德撮顿烤鸭，也可以上趟西单买件衣服穿……脑子里正琢磨着，脚底下就信马由缰地走进了一家装饰华丽的大型商场。

琳琅满目的商品摆成了一溜长廊，墙壁镶满了亮晃晃的镜子，售货小姐们虽然描眉涂唇，但面目表情依然显得那么严峻，像博物馆陈列的兵马俑般一字排开，威严地站立两旁，这样的视觉反差令老李脑袋发晕。这时，只见一位面容姣好的小姐轻移莲步，直奔老李走来，一双水汪汪的明眸定定地盯在老李脸上，老李心跳顿时加快，年近五十的他，虽然早已没了非份之想，见此情此景，也难免为之一动，难到这岁数还会有"艳遇"？他虽带着一副眼镜，却只有腐儒的寒酸，没有半点"款爷"的风度，想必是刹那间忘乎所以，自我感觉良好罢了。

小姐的明眸似乎看到了老李的困惑，嫣然一笑之后，说：

"这位先生，您是来买皮鞋的吗？我们柜台上的鞋，式样齐全，而且都是名优产品，还可以试穿的。"

老李愣怔了一会儿，以往像他这样穷酸的半大老头儿买东西，总是倍受冷落，屡遭白眼是理所应当的，这位小姐的热情真有点受用不了。

买皮鞋一事不在计划之内呀！可面对那张妩媚的粉脸，又不知怎样拒绝，正在老李不知所措的当口儿，柜台旁斜倚着的一位体态窈窕袅娜的小姐，已经顺手塞过一双皮鞋。老李的大脑神经已抵挡不住小姐的热情，他甩掉那双使自己"跌份儿"的已破旧不堪的"鲸鱼头"，手忙脚乱地换上崭新的皮鞋，边换边留心袜子上的漏洞，以免令小姐明眸遭遇"刺激"，两脚落地后，小姐甜笑道：

"先生，您的身材和烟灰色的西裤，配上这双皮鞋蛮漂亮的嘛！"

老李这许多年来，从来没听到过年轻女性口中说出的溢美之辞。他只觉得脚下如入云顶一般的舒适，直生出几丝那久违了的男人的自得。

忽觉一只纤手拉住胳膊，又一只纤手拉住肩膀，老李尚未明白怎么回事，就已经被连拉带拽地来到一面穿衣镜前，定睛看看穿衣镜，老李觉得自己果然气度不凡，真是脚下没鞋穷半截！

自我欣赏之际，觉得小姐明眸中不再光是柔柔的笑意，到有一种审视和期待的目光射在他的身上，老李立即想到“漂亮的小姐卖给我漂亮的皮鞋可是要钱的呀”。于是，连忙向小姐询价，告曰：“人民币 199.5 元”

老李毫不犹豫地掏出在口袋里才放了个把钟头的 200 元钱，递到小组纤纤玉指上。

回家的这一路上，他一直低着头，比查卫生的都认真，生怕磕碰坏了那双新皮鞋。当晚，家中几位老友相聚，老李激动的心情尚未平静，便侃起这桩“艳遇”，座中一位在营销部门干了多年，他十分在行地摸了摸这双皮鞋：

“这鞋是假冒的名牌，真正的这个牌子的鞋至少得三百多块钱。这些专门生产假货的厂家就是抓住了人们既想要名牌，又想图便宜的心理状态。这鞋虽然比真货便宜，但便宜多了，怕人看出来。所以就便宜那么一点儿。再加上仿制得还挺像，难怪人们上当。其实这样的皮鞋用 60 元钱随便找个鞋摊，就可以买到……”

其他几位朋友也戏弄道：

“老李，别听他瞎说，只要穿着好看，有人夸，花点钱，值！”

老李眨巴眨巴眼，是啊，人家又没强迫咱们买，愿买愿卖嘛。

在厚黑怕经看来，竞争对手都会仔细揣摩对方的心理，从中发现弱点加以利用，于是他们会采用各种手段，设计各种圈套，使你得意忘形，在你麻痹人敌之时，突然出手。这种得意忘形较之无意之失，更加可怕，更加防不胜防，因此也应该更加小心，千万别忘了对方春光灿烂的笑脸背后，掩藏着一颗随时准备狠宰你一刀的黑心。

## ■ 厚黑三十六怕：锱铢必较

圣人曰："知之为知之，不知为不知。"但是若不分场合，不合时宜地践行圣人之道，锱铢必较，就会让圣人也变成使你亡身的帮凶。

厚黑怕经认为，为人处世不可锱铢必较，明明知道的事情应装做不知道，看得清楚的东西却装作看不见。也就是虽明白一切，却故意装糊涂。作为一种计谋或处世方法，为了保护自己，为了达到某种目的，你都必须装得不要过于精明。人人都有身处险境、处境尴尬的时候，戒除锱铢必较之心，是达到目的的重要手段。

## ◎ 怕经实战：不值得为名利去争得头破血流

中国人以谦虚为美德，荣誉面前往后退，是为世人所共赞的。然而，也有一些人反其道而行之，见什么争什么。不仅如此，如果自己的名誉遭到了别人的诋毁，就会不计付出、不计牺牲地去维护、去反击。

北宋著名的文学家欧阳修，文章简洁优美，富有盛誉。他曾撰写《尹师鲁铭》，没有深辩其无辜获罪的冤屈，只是称赞他写文章简面有法。有人认为写得不够全面，欧阳修听了勃然大怒，严厉地指责说他文章坏话的人，并为自己文章辩护："简面有法，只有儒家经典《春秋》可以当之无愧，我以此称赞尹师鲁的文章，评价可谓不低了。我又称他的学问'通知古今'，如果要找一个真正符合此要求的人，那只有孔子和孟子两位圣人才行。然而，世间的无知狂徒却还要说三道四，妄加评论。我写这篇铭文也为了告慰亡友的在天之灵，岂恤无知小子辈？"欧阳修的这番言辞显示出其在接受批评上襟怀是不够宽广的。

同是北宋著名文学家的王安石有次为钱公辈的母亲蒋老夫人撰写墓志铭，铭文中没有提到公辈科举高中甲科，只是说："她的儿子在朝中做官，地位尊贵，家道殷实，里巷之人都认为这是老夫人的光荣。"结尾又说："她的七个孙子年龄都很小。"却没列举他们的名字。钱公辈心中不满意，因而给王安石写了一封信说明自己的想法，王安石见信后反唇相讥："前者承蒙厚爱，嘱托我为老夫人撰写墓志铭，我慨然应允，毫不推辞。没想到我写的铭文竟然不合你的心意，因而想有所增减。拙文自有其道理，是不可轻易更改的。既然你不喜欢，请你将它送还，然后另求合你心意的人重新撰写。至于强调你甲科得任通判，又怎么会是老夫人的荣耀？一个区区的甲科通判，只要略知作诗写赋之道，即使是个市井小人，也轻易可以

得到，何足挂齿？所以，我在铭文中说你在朝中做大官，这在乡里之人看来，实在是老夫人的无上光荣，天下的有识之士是不会以一个小小的甲科通判为荣辱的。至于诸孙，我看也没罗列其名的必要，谁有五个儿子却会没有七个孙子的呢？”王安石显然是丝毫不愿接受钱公畏意见的。他振振有词地驳斥了对方的请求，然而，这并不能证明他的观点就一定有理。

在厚黑怕经看来，欧阳修、王安石两位文坛高师，尚且因一点异议而大动肝火，与人计较不让分厘，可见人们护短之习多么深顽和普通。

厚黑怕经认为，对于锱铢必较的人来说，到手的荣誉要“护”，还没到手的荣誉就要“争”。比如评先进，姑且不说现在的评先进有多少弊病，人情、面子、长官意志等等因素占多大比重，就这种那种的先进就名目繁多，数不胜数。有人视其为身外之物，从不去争；有人只讲奉献，不求回报；也有人，是名是利抢在先，事事必争。于是，为了争一个先进，多年的好姐妹反目成仇；为了争一个先进，请客送礼，歪风大盛；为了争一个先进，真先进的当不上，有路子的榜上有名。某厂一女工因未评上三八红旗手，就到车间主任家中大哭大闹，闹得主任一家老少不得安宁。某学校一老师因未被评上优秀班主任，罢课不上，让几十名学生空空等待……更有甚者，某医院从护士中选拔一名护士长，有多人竞争。竟然有人为了自己能被提拔，不顾病人生死，偷偷把别的护士送给病人的药换掉了，险些造成医疗事故。

厚黑怕经认为，凡是有评选、提拔之事，就免不了有个比例，总得有人能上，有人不能上。如果不论条件，一味儿较劲儿，背后使绊子，下暗手，后果不堪设想。因此，厚黑怕经提醒世人：对无关紧要的名利，还是看得淡一些，能不争的就不要争。

## ◎ 怕经实战：一有报复之心，灵魂就会下地狱

佛祖曾经说："对忿怒的人，以牙还牙，是一件不应该的事，对忿怒人，不以牙还牙的人，将得到两个胜利，知道他人忿怒，而以正念镇静自己的人，不但能胜于自己，也能胜于他人。"就是说，我们应该以慈悲容忍对付忿怒，以德报怨，不应该以牙还牙地报复。

传说从前山东有一位张公，他曾发愿在一生当中，要忍一百件大辱。忍过了九十九次。他孙子娶媳妇那一天，来了一位道人要考验他忍辱的功夫如何，便向他要这新娘子先与自己做一夜夫妻。这件事使张公很为难，但想到什么侮辱都忍过了，这最后一次有何不可呢？于是就劝他的孙子成全他的百忍之愿，忍受最后一次侮辱。孙子答应了，那天夜里，道人在新娘房中跳个不停。嘴里不住地说："看得破，忍得过。"一直跳到天亮，忽然倒在地上死了。等众人围过来看时，见那道人已变成一个金人。这就是所谓"百忍成金"的故事。

过去说："君子报仇十年不晚。"这虽然懂得一时忍耐，到底不是真正的忍耐，那么你报仇之时岂不又结下新仇，对方再报复于你，那么冤冤相报何时了？俗话说："忍得一时气，免却百日忧。"佛祖在世时，有一个人因妒忌他拥有美誉，恶意中伤，破口大骂，佛祖始终保持冷静，不予理会，等他骂累了，佛祖便问他："朋友，如果有人送你东西，你不愿接受，那么这礼物该归谁呢？"那人脱口便答："当然是物归原主呀！"佛祖笑着说："那么，你刚才中伤我的话，我不想接受，那么这份赠礼，又该归谁呢？"这一问使那人无言以对，觉得自己太过分，于是保证不再如此攻击他人了。

古人有所谓行善不图报答之说。能够忍让的人在这时也会装糊涂，这样的勇气和耐心都是非同寻常的。一场是非之争会在不知不觉之中消失，等到终于水落石出，人家会更加敬爱这

样的人。东汉陈重被推荐为孝廉，在衙门中当官。同衙门的一个官员负了十万钱的债务，债主每天登门，不断地催债，陈重就暗里用自己的钱为这个人还了债。这个官员后来知道了，非常感激他，陈重却说："不是我做的，大概是同姓名的人做的吧！"

北宋傅尧俞任徐州太守时，前任太守挪用了公家的钱物，傅尧俞暗暗地替他还债，还没有还齐，他就被罢免了。接任太守反而写信给傅尧俞，说他应该把剩下了也还了。傅尧俞拿出全部家产还借了钱才将这笔债还齐。后来上面检查得到证据，这钱不是傅尧俞挪用的，他自己也没有申辩。

但有人却不这样，他们受了一点委屈，不仅不懂得忍，反而会认为全社会都对不起他，这样就使自己走进了死胡同。

有这样一个真实的事例：西北某地一个农民的儿子名叫小壮，5岁时与父亲进县卖粮，被人贩子骗走，之后转手两次卖给东北山区的农民冯某。东北农民将他改名柱儿，收养为子。农民冯某夫妇没有孩子，收养了柱儿，觉得是喜从天降。当天冯某的媳妇一夜不睡，给柱儿赶做了一套合体的衣服。他们把攒下的一点儿细粮做了面条儿给柱儿吃，看着他狼吞虎咽饿成这样儿，两口儿又辛酸又心疼，直抹眼泪儿。

柱儿被拐卖时才5岁，什么事都记忆不清了，加上养父母将他视作掌上明珠，好吃好穿待他，渐渐地柱儿将冯某夫妇视作亲生父母。考初中那年，有多事的人告诉柱儿冯某不是他亲爹，他亲爹在关内，他是被拐卖来的。柱儿开始冷淡冯某夫妇，"爹""妈"叫得不那么响了。有时冯某夫妇因为什么小事说他两句，他就觉得委屈，觉得到底不是亲父母，于是开始顶撞父母。

又过了两年，冯某竟生了个儿子，夫妻二人高兴坏了，认为好心得好报，对亲生儿子宠爱有加，起名叫小弟。有了小弟，家里吃的、穿的就不能再紧着柱儿，父母觉得柱子也十七八了，基本是个成年了，从小到大，没打过一巴掌，也算对得

起他了。可柱儿就因为一点点儿小事老和冯某夫妇闹别扭，觉得父母还是疼爱他们的亲儿子，由此对冯某夫妇和小弟怀恨在心。母亲忙不过来让他看一看弟弟，他带弟弟到家外，偷着欺侮弟弟，并不许声张。

一次父母叫他带小弟玩，柱儿就用自行车驮着小弟到了县里，以800块钱的价格卖给了人贩子，自己也弃家逃跑。原来柱儿在了解自己身世的后，多次与人贩子有过来往，并打听好贩卖孩子的价格、办法，在心中预谋许久，终于将弟弟贩卖他乡，解了心中之恨。柱儿离家后不到三天，就被公安机关逮捕归案，以拐卖他人罪被判刑15年。

在厚黑怕经看来，报复行为是一把双刃剑，既伤人，又伤己。因此，厚黑怕经提醒世人：以慈悲之心，化解报复之心，才可保终身平安。

### ◎ 怕经实战：别为“芝麻粒儿”大的事情去较劲



厚黑怕经看来，有人群的地方，哪能没有矛盾，但只要妥善解决，定会大事化小，小事化了。相反，如果锱铢必较，就会小事变大，大事变糟。

经常乘车的人，总有碰上急刹车的时候，那时，就免不了谁踩谁一下，谁挤谁一下，谁叫咱们人多车少、交通拥挤呢？这时，如果各自都向对方微笑一下，说声对不起，也就没什么事了。可有人偏偏就不吃这个亏，你踩我一下，我踩你两下；你挤了我，我就挤挤你，弄不好，就得在车上干起架来，那又何必呢？

经常买东西的人，总会与售货员打交道，双方难免会因为态度、货物品种、花色、质量而产生些小磨擦，但只要诚心诚意，大度宽容，事情也就发展不成问题了。可生活中，也往往有些人，就不能妥善处理，非要较较劲儿，闹得大家都不愉快。

# 〔第六篇〕

某日，在某家菜市场，两位大妈买肉，她们看好的那块肉没了，让售货员再上一些。售货员板着脸，手拿刀子，不说话，也不上肉，那脸上分明写着四个字：爱买不买！两位大妈有些气愤了：大老远来这儿买肉，也不上好肉，便说："你拿不拿呀，怎么这个态度？"

售货员针锋相对："这态度怎么啦？这态度就不错了！你是买肉还是买态度？不买，一边儿待着去！"

两个老太太听了，气得直哆嗦，说："这不是欺侮老人吗？你们经理在哪儿？他是怎么教育你们的？"

售货员说："经理不在！我在这儿说了算，老麻疙瘩眼的，还找经理呢！经理认得你们是哪个粪坑儿里的……"

一席话，气得其中的一个老太太心脏病突发。人群中议论纷纷。那售货员还满不在乎地说："她犯病赖着我吗？她有病还来这儿买肉！不愿买别来呀！谁请她啦？"

顾客中有抱不平的说："你这售货员太差劲了，跟老太太较什么劲儿呀！把人家气病了还有理！"一边就有好心人将老太太送去医院，幸亏抢救及时，才没闹出人命来。

某村西头住着两户人家，都姓周，论起来还是同宗兄弟，人称周老大、周老二。周老大一家五口，住后院；周老二住前院。按说日子都过得不错，该是平平静静的了。不料，兄弟俩却为了一条排水沟较起了劲儿。

周老二住前院，可院里排水都走后院。平日还凑合，一到阴雨天气，周老大家就积满一地的水，无法下脚。头几年，哥儿俩就为这件事翻了脸，吵了架，三天两头的对骂、对打。村委会多次调解，也没解决问题。这天，周老大在院子西边盖起了小房，堵住了前院排水的通道。周老二见了，大骂周老大家缺德。

周老大的妻子是村里有名的厉害婆娘，听了这话，便也高声对骂起来。双方越骂越火，周老二的儿子在一气之下，用铁锹将小房的墙头砖拆下来一块儿。这一下可开了杀戒。双方的

人都抄起了家伙。

周老大怕事情闹得不可收拾，强令自己家的人放下“武器”，都进屋去。家里人倒是跟他回了家，可媳妇、儿子、儿媳们一股脑儿地都说他窝囊……夜深了，大家都睡了，周老大思前想后，越想越不是滋味，拿了瓶敌敌畏，就来到后山，一仰脖喝了下去。

周老大死了，儿子们找到他的尸体，抬回家去。一家人都认为这是周老二家造成的。于是当夜，抬着周老大的尸体，来到前院，推翻院墙，进了院子一通儿乱砸，惊醒了周老二家的人。他们开门出来，还没等他们看清，头上、身上早已挨了棍棒。一阵砸打，周老二的媳妇当场死亡，他家的6个人都受了伤。周老大的儿子因故意报复杀人被法办。

就为一条排水沟，夺去三条命。厚黑怕经提醒世人：一定要当心啊！锱铢必较，为了“芝麻粒儿”大的小事与人较劲，表面上看脸皮够厚，心子够黑，其实这样的人连个厚黑的入门弟子都算不上，只能说是个十足的二百五。

[General Information]
书名=李宗吾进退有方厚黑怕经
作者=
页数=398
SS号=0
出版日期=

封面
书名
版权
前言
目录
正文